Célida Chávez

Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas



Diccionario de Recursos Humanos

Editorial Brujas

Celida Chávez Carrillo

Diccionario de recursos humanos

Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas





Título: *Diccionario de recursos humanos.*
Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas
Autor: Celida Chávez Carrillo

Chávez Carrillo, Celida
Diccionario de recursos humanos. - 1a ed. - Córdoba : Brujas, 2015.
E-Book.

ISBN 978-987-591-563-3

1. Diccionarios. 2. Recursos Humanos. I. Título
CDD 658.403

1° Edición.
Impreso en Argentina
ISBN 978-987-591-563-3



www.editorialbrujas.com.ar publicaciones@editorialbrujas.com.ar
Tel/fax: (0351) 4606044 / 4691616- Pasaje España 1485 Córdoba–Argentina.

Introducción

Este diccionario se dirige a la comunidad que se desenvuelve en el campo de la organización: estudiantes de psicología del trabajo, de administración, de ingeniería y afines; profesionistas de las áreas de recursos humanos, relaciones laborales, capacitación, administración de empresas, y líderes que están en contacto directo con el personal. La obra reúne diversas áreas implícitas invariablemente en el quehacer de toda organización e indispensables para su funcionamiento. La realización de este libro es el producto, por un lado, de un caminar por diversos trabajos contemporáneos que han abordado los temas principales del funcionamiento organizacional y, por otro, de las vivencias personales en el ejercicio de la profesión.

Estoy convencida de que las adecuadas estrategias de comunicación, la utilización de retroalimentación, la selección técnica y las políticas de puertas abiertas son la columna vertebral de toda empresa, sin dejar de lado, por supuesto, la legalidad de los procesos. Todo ello da la pauta para facilitar cualquier intervención, como la implementación de nuevas normas para la capacitación y el adiestramiento, o la aplicación de la disciplina. El objeto de este libro es hacer una panorámica desde los modelos administrativos, en la que resaltan los siguientes temas: estilos de liderazgo, comunicación organizacional, capacitación y adiestramiento, técnicas de enseñanza en la capacitación, diagnóstico organizacional, satisfacción laboral y sindicalismo. También ocupan un lugar preponderante en este libro los temas de selección y reclutamiento de personal y los asuntos de organización interna y de legislación laboral, tales como: tipos de entrevista, análisis de puestos, modificación del comportamiento, sueldos y salarios,

uso del poder y política en la organización, estrés laboral, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, seguridad e higiene (sus normas y señalamientos oficiales), riesgos de trabajo, motivación y *out-sourcing*. Asimismo, se incluyen técnicas organizacionales y teorías administrativas que han sido aportaciones valiosas para la organización.

En mi transitar por el sector productivo, pude observar que es más fácil implementar reglamentaciones cuando el personal está informado de los procesos y las intenciones de la directiva y cuando el trabajador se siente parte de un clima reforzado en el reconocimiento de los resultados individuales y grupales y es libre de manifestar su opinión. Por ello los temas tratados en esta obra podrán ser valiosos para el quehacer del que estudia o se desempeña en la administración de personal.

Agradezco profundamente al señor Miguel Escorza por su confianza y paciencia ante la realización de la obra. A Jesús Mario y Diana, por su estar siempre.

Celida Chávez Carrillo

A

Accidentes, *causas de.* Los accidentes pueden evitarse si se conocen sus causas. Las condiciones inseguras de la organización, tales como áreas deterioradas, equipos de trabajo en malas condiciones, iluminación deficiente, piso resbaladizo, ausencia de anuncios en áreas restringidas, diseños de espacios de trabajo ineficientes (como escalones muy altos o pisadas de escalón inadecuadas), son algunas de las causas frecuentes de accidentes. Existen otras causas ligadas a errores de los trabajadores, llamadas actos inseguros, entre las que se cuentan: no utilizar el equipo de seguridad, fumar en áreas prohibidas, violar los reglamentos de operación, distraerse al operar maquinaria, hacer reparaciones sin asegurarse de que los equipos estén apagados y desconocer las normas y reglas de seguridad.

Accidentes, *clasificación de.* Los accidentes pueden clasificarse en los siguientes tipos: asfixia; ahogamiento; caídas; causas eléctricas; esfuerzos exagerados; golpes con o contra algo; inhalación; resbalón; quedar atrapado en, sobre, o entre algo, y los que se deben a temperaturas extremas. Cada tipo de accidente requiere medidas preventivas específicas. De ahí la importancia de conocer más de cada uno, de manera que sea más fácil su prevención.

Accidentes, *clasificación del daño por.* El daño sufrido por el trabajador se clasifica en las siguientes categorías: golpes, heridas, quemaduras por frío, quemaduras por calor, quemaduras por cáusticos, quemaduras por fricción, quemaduras eléctricas, asfixia, ahogamiento, intoxicación, prensadura, *shock* eléctrico, radiaciones, fracturas, esguinces, luxaciones y muerte.

Accidentes, *contenido de las estadísticas de.* Las estadísticas deben contener los siguientes datos: fecha de la ocurrencia del hecho, su tipificación, el nombre y ocupación del afectado, número de accidentes que haya tenido el trabajador implicado, así como el número de empleado, horario y turno en que se dio el accidente, los daños ocasionados, el monto de los mismos y, en el caso de lesión, si se generó alguna incapacidad, el área y el lugar del sinies-

tro, el agente que lo provocó y la causa del mismo.

Accidentes, *estadísticas de.* Las estadísticas son de gran valor para la toma de decisiones de las comisiones. Son útiles tanto para extremar las observaciones, como para obrar en consecuencia. El análisis de las estadísticas puede poner de manifiesto la relación causa-efecto de los hechos. Los datos deben estar bien organizados y ordenados, con el fin de contar con elementos de juicio eficientes para determinar la causa o causas de los riesgos, principalmente en hechos que se repiten.

Accidentes, *huellas en investigación de.* Considerados "testigos mudos que nunca mienten", son los últimos elementos de la investigación que deben buscarse. Se trata de los vestigios que quedan después de los hechos; debe evitarse que se muevan o alteren. Los comisionados en la investigación, inmediatamente después de conocer el accidente, deben disponer la preservación de las huellas, tanto visibles como imaginables, que puedan estar en el lugar de los hechos, tales como: herramienta, partes de maquinaria, materia prima, producto elaborado, efectos personales del accidentado o de otros trabajadores, fragmentos de piel, sangre, cabellos, ropa de la víctima, la propia víctima u otros objetos de los que se pueda inferir alguna relación con el accidente.

Accidentes, *impacto económico de.* El impacto económico de los accidentes es difícil de precisar, ya que algunos costos sólo pueden evaluarse a partir de un minucioso estudio financiero. Algunos de los factores para considerar el impacto económico son: tiempo perdido del accidentado, de los compañeros y del jefe inmediato; tiempo invertido en la investigación para conocer las causas; atención médica y costos devengados por este concepto; equipo y materiales dañados en su caso; salarios devengados por el accidentado; costo por disminución de producción al no realizarse el trabajo del accidentado; pago de tiempo extra de otros trabajadores para cubrir la producción interrumpida; indemnizaciones; costos administrativos; captación de nuevos empleados en caso de periodos largos de incapacidad. También deben tomarse en cuenta los siguientes factores: costos para la capacitación del nuevo personal; inversión de

horas-hombre del departamento de recursos humanos para las entrevistas de selección, proceso de inducción y entrenamiento de nuevo personal; posible deterioro de materia prima, y lentitud del nuevo trabajador para la realización de las tareas como consecuencia de su inexperiencia en el puesto recién asignado.

Accidentes, *impacto psicológico de.* Cuando ocurre un accidente es común que todo el personal experimente estrés durante un tiempo posterior al accidente. La consecuencia de esto es lentitud en las operaciones de trabajo. Se tiende a pensar en la factibilidad de que ocurran más accidentes y los trabajadores piensan que si no se emplean medidas de seguridad pueden sufrir algún daño. Además, el accidente se convierte en un tema de conversación en el que el personal invierte tiempo de su trabajo. Por su parte, la persona que sufre el accidente presenta cambios en su personalidad y en su estado de ánimo: puede sentir inseguridad al realizar las mismas funciones que antes o, en el caso de incapacidad permanente, es factible que lo embargue el sentimiento de no valerse por sí mismo, lo cual contribuye a minar su salud mental. Los casos graves se orientan a salidas falsas, como vicios o suicidios.

Accidentes, *impacto social de.* Los cambios de personalidad del accidentado impactan principalmente su entorno familiar. Además, al reducirse la capacidad adquisitiva del trabajador, es posible que algunos miembros de la familia se orienten a actividades laborales y modifiquen su estilo de vida. Todo ello puede afectar la salud mental de la familia.

Accidentes, *informes de.* Es obligatoria la comunicación de cada accidente. Se debe notificar a todo el personal y a las autoridades del trabajo, en los términos del instructivo 21 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los avisos deberán presentarse por escrito e incluir el nombre del trabajador accidentado, el tipo de accidente, la fecha, la hora, el turno y las causas. Se enunciarán también las disposiciones de seguridad que se determinen para prevenir accidentes del mismo tipo. El informe se distribuirá entre los trabajadores o se colocará en los lugares más visibles y frecuentados de la compañía, tales como los comedores o los tableros de avisos.

Accidentes, *interrogatorio en investigación de.* Se orienta para contestar las siguientes preguntas: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿quién? La versión más importante es la del propio accidentado. Las preguntas se plantean para orientar la versión del trabajador, o bien para aclarar los hechos cuando se sospecha que éste oculta información. Cuando se considera que la víctima ha descrito todo lo ocurrido, no se requieren más elementos de investigación. Sin embargo, en algunas ocasiones el accidentado no se percató totalmente de lo sucedido, o pretende ocultar información para evitar la responsabilidad de los hechos, o busca colocar la responsabilidad en un tercero, o bien omitir datos para evitar comprometer a sus compañeros. En estos casos es necesario investigar minuciosamente. Las preguntas se deben conducir de manera sutil, sin que resulten agresivas. Inicialmente se pide a la víctima que describa lo sucedido; sólo en caso de confusión o sospecha se le pide que conteste una secuencia de preguntas hasta que se obtengan los datos buscados. *Vea* ACCIDENTES, *INVESTIGACIÓN DE.*

Accidentes, *investigación de.* Es importante realizar la investigación para conocer el origen e identificar las causas o actos que provocaron el accidente. Debe determinarse si el suceso se debió a condiciones inapropiadas de la compañía o a actos inseguros del trabajador. También debe definirse el tipo de accidente y los daños sufridos por el empleado, para determinar el tipo de incapacidad que requerirá. Todo ello es indispensable para establecer y desarrollar las medidas preventivas para evitar la incidencia.

Accidentes, *prevención de.* Una vez identificados los riesgos y la manera de resguardarse de los accidentes, es prioritario dar esta información a todo el personal que estará expuesto. La funcionalidad de los programas de seguridad estará en relación directa con la funcionalidad de los programas de adiestramiento impartidos. El criterio fundamental del entrenamiento de prevención de accidentes es que la disminución de los mismos es resultado del esfuerzo de todos y cada uno de los miembros de la organización. El adiestramiento debe componerse de dos etapas: 1. Primeramente, se instruye al trabajador para emitir actos seguros, es decir, comportarse y desarrollar su trabajo de forma segura. 2. En la

segunda etapa, la compañía debe planear condiciones para que el trabajador ponga en práctica lo aprendido. En esta etapa la motivación hacia la seguridad juega un papel fundamental. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Accidentes, *procedimiento en investigación de.* La investigación debe ser realizada por comisionados que tengan habilidades deductivas y de observación. En la investigación se registran los siguientes datos: fecha, hora, día de la semana y turno en que ocurrió el accidente. Asimismo los comisionados se ubicarán en el lugar donde ocurrió el siniestro para determinar las circunstancias que pudieron haber influido. Para ello se exploran la zona y las condiciones ambientales. Además, se toman en consideración: el tipo de iluminación, si existen salientes u obstáculos en el área, si el piso es resbaladizo, si hay hoyos o saliente en el mismo, etcétera. *Vea* ACCIDENTES, *investigación de.*

Accidentes, *sistematización de las estadísticas de.* Las estadísticas se categorizan para dos fines: 1. Extremar sus observaciones, y 2. Obrar en consecuencia, ya sea de manera cronológica, por turno, por área, por ocupación, por causa, por agente y por tipo. *Vea* ACCIDENTES, *estadísticas de.*

Accidentes, *testigos en investigación de.* Los testigos son otra fuente de datos muy valiosa para la investigación. Su eficacia se considera según sus antecedentes de veracidad, seriedad, responsabilidad y equilibrio emocional. Además, se toman en cuenta tanto sus aptitudes físicas para haber presenciado los hechos, como las posibilidades materiales para haberlos observado. La interrogación se conduce de la misma manera que con la víctima. *Vea* ACCIDENTES, *investigación de;* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Accidentes, *valoración de.* Una vez que ha concluido la investigación, se conjuntan todos los datos y se explora si la fecha en la que ocurrió el siniestro coincide con un día después de un festejo, o regreso de vacaciones o sucesos afines. Se observa también en qué día de la semana ocurrió, para crear algún vínculo con circunstancias, como pueden ser días de alta producción con estrés, o si era inicio de semana con alcoholismo social u otros elementos importantes. También

deben incluirse: la hora; el turno, para asociarlo con falta de iluminación u otra particularidad del entorno, y el área, por si tiene alguna relación con falta de seguridad o invasión de la misma. Por otra parte, el índice de accidentes del trabajador puede ser una referencia de actos inseguros, o la frecuencia de los mismos en la organización puede revelar condiciones inseguras de las instituciones. Todos estos elementos son indispensables para considerar las medidas de seguridad. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Actitud laboral. Es una serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento del trabajador hacia las situaciones, personas u objetos del entorno de trabajo. Está determinada en gran medida por las percepciones que el trabajador tiene de su entorno, las cuales están influidas por sus características individuales. La actitud laboral tiene tres componentes: 1. El cognoscitivo, constituido por la información que tiene el trabajador y lo que cree de la situación. Es importante advertir que la información se basa en las creencias de lo que es cierto, por lo que no necesariamente es una información exacta. Este elemento está influido fuertemente por el proceso perceptivo de cada individuo. 2. El afectivo, que se refiere a los sentimientos. Implica un factor emocional y se manifiesta con gusto o disgusto. 3. El componente conductual o de comportamiento, que resume lo que la persona hace respecto del objeto de actitud.

Actitudes, *adquisición de.* Las actitudes pueden ser adquiridas de tres maneras: por interacción real, por asociación, o por aprendizaje social. La forma directa para adquirir una actitud es la experiencia real con el objeto o situación. Un trabajador puede tomar una actitud hacia su jefe inmediato por la interacción con él, o bien porque se parece a uno anterior, o por lo que le han comentado sus compañeros de trabajo. Aunque las actitudes están influidas principalmente por interacción real, la influencia social es muy poderosa y requiere de un tratamiento especial. No obstante, la mayor parte de las actitudes en las organizaciones se adquieren de las tres formas, por lo que los planes de intervención para cambiar las actitudes deben influir en las tres fuentes para evitar resistencia.

Actitudes, *efecto de las.* El comportamiento de los empleados en la organización se ve influido tanto por las actitudes hacia los elementos de trabajo, como por las condiciones laborales (por ejemplo, el estilo de supervisión, las políticas y la remuneración, entre otros). El personal con actitudes positivas hacia su organización suele mostrar mejores índices de desempeño, compromiso organizacional, ética laboral, cumplimiento voluntario de las políticas, adecuados récords de asistencia y otros comportamientos constructivos. Por otra parte, las actitudes negativas permiten predecir conductas indeseables, tales como: altos índices de rotación, ausentismo y situaciones de robo y violencia. Estas conductas dañan la organización y a sus miembros.

Adiestramiento. Instrucción del trabajador enfocada a desarrollar y mejorar el desempeño de habilidades de tipo psicomotriz. Principalmente el adiestramiento es destinado al dominio de destrezas para el manejo y operación de herramientas.

Administración de recursos humanos. Es el proceso administrativo orientado al crecimiento, desarrollo y conservación de los esfuerzos, experiencias, conocimientos y habilidades de todos los que forman parte de la organización. Debe contemplar el beneficio del trabajador, de la empresa y de la sociedad en general.

Afiliación al imss. Dar de alta al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social (imss) es un requisito de carácter legal, independientemente de la actividad laboral o la persona jurídica o la naturaleza económica del patrón. El trámite debe ser simultáneo a la firma del contrato, o en un plazo no mayor de cinco días.

Agencias de colocación. Son empresas especializadas en selección de personal. La principal función de estas empresas es reclutar candidatos para otras compañías. Usualmente cubren todo el proceso de reclutamiento y selección y presentan a la empresa cliente las mejores opciones con el perfil requerido (generalmente dos o tres candidatos) para que la empresa pueda hacer una buena elección. Otro de los servicios que ofrecen son capacitación y elaboración de estudios de clima organizacional, entre otros.

Aguinaldo. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Deberá pagarse antes del 20 de diciembre. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a la parte proporcional del mismo, según el tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste (artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo).

Ambiente laboral físico. Son todos aquellos elementos del medio ambiente de trabajo, tales como: iluminación, temperatura, disposición del mobiliario, condiciones de ruido, factores de seguridad e higiene. El ambiente laboral físico se revisa cuando se realizan estudios de detección de necesidades de capacitación, para conocer su impacto en los índices de eficiencia. Por otro lado, mantener las condiciones adecuadas del ambiente ayuda a impedir enfermedades profesionales y a evitar penalizaciones por incumplimiento de los reglamentos de seguridad e higiene.

Análisis de puestos. Técnica que consiste en realizar una revisión exhaustiva de los puestos de una organización, con el fin de verificar que cada una de las actividades o funciones se realice de manera óptima y oportuna. Se efectúa por medio de entrevistas a los titulares de los puestos, se apoya con cuestionarios abiertos o cerrados y con la observación de las actividades de los empleados. Es importante elegir bien a las personas que van a proporcionar la información. Debe darse prioridad a los que tengan mayor tiempo en la empresa puesto que pueden proporcionar información más completa. El objetivo principal del análisis de puestos es organizar las funciones para optimizar el recurso humano y financiero. El análisis de puesto se divide en cuatro áreas: 1. Descripción del puesto. Aquí se indica el nombre del puesto, nivel jerárquico y los contactos externos e internos que implican la ejecución normal del cargo. 2. Descripción genérica, donde se describe el puesto de manera breve. 3. Descripción específica. Aquí se puntualizan las actividades diarias y esporádicas. 4. Especificaciones del puesto. En esta sección se precisa el perfil requerido para el puesto, principalmente escolaridad, conocimientos y experiencia. Estos datos son útiles para una posible re-

estructuración de las actividades posterior al análisis de puestos.

Análisis transaccional. Teoría desarrollada por Erick Berne. Tiene sus bases en el psicoanálisis y el conductismo. Está formada por cuatro clases de análisis: estructural, transaccional, análisis de los juegos psicológicos y argumento de vida. El análisis estructural se divide en tres estados: padre, adulto y niño. El estado del "yo padre" hace alusión a la figura protectora que ayuda y guía. A su vez es la figura crítica, que formula reglas y reprende. Por su parte, el adulto es el símbolo de la madurez, de la responsabilidad, de la clara percepción del presente, pasado y futuro. Por último, el "yo niño" tiene tres representaciones: el "niño libre", manipulativo, impulsivo, espontáneo, rebelde y que no calcula las consecuencias; el "niño adaptado", normativo, que sigue las reglas al pie de la letra, y el "niño pequeño profesor", creativo e intuitivo y manipulador. Todos los estados de la estructura del yo son muy útiles si sus características se orientan de acuerdo con los perfiles de puesto. Por ejemplo, un "niño pequeño profesor" podría ser un diseñador eficiente si está siendo supervisado por un "yo adulto". Por su parte el análisis transaccional se refiere al estudio de las comunicaciones, las cuales pueden ser complementarias. Es decir, es posible que una comunicación salga de un emisor en un estado y sea recibida por un receptor en el mismo estado. O bien, puede ser una comunicación cruzada, emitida de un emisor en un estado a un receptor en un estado diferente. Cuando una comunicación lleva un mensaje oculto se llama ulterior. En lo que respecta al análisis de los juegos psicológicos éste evoca las maneras de comportarnos en la vida diaria. Son transacciones ulteriores que nos llevan a una meta: evitar afrontar algo u obtener una recompensa. Hay una gran variedad de juegos psicológicos. Por último, el análisis del argumento de vida es la forma en la que cumplimos nuestras metas. Puede ser con una visión de triunfo, de fracaso o de conformismo; puede ser a través de medios ilícitos, no éticos y a costa de otros. *Vea ARGUMENTO DE VIDA; CARICIAS FALSAS; CARICIAS NEGATIVAS; CARICIAS POSITIVAS, NO GANADOR; PERDEDOR; POSICIÓN EXISTENCIAL; TRANSACCIONES CRUZADAS; TRANSACCIONES ULTERIORES; TRAPEADOR; TRIUNFADOR; YO ADULTO; YO NIÑO; YO PADRE*.

Antecedentes laborales. Podemos empezar a conocer las referencias de un candidato con las cartas de recomendación que presenta. Esta pequeña investigación tiene la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto anotado y si percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, la puntualidad, la responsabilidad, la capacidad para supervisar o para recibir órdenes, entre otras cosas. Es una herramienta útil que puede ayudar a tomar decisiones acertadas en la fase de selección de personal.

Antecedentes personales. Es una herramienta de selección de personal que se realiza mediante una investigación del solicitante previa a su ingreso a la compañía. Para ello la empresa contacta a personas que conozcan bien al candidato y que puedan proporcionar datos acerca de los hábitos, comportamiento, trabajos, estado de salud, nivel de responsabilidad y honestidad de éste y que puedan dar información acerca de su personalidad. Se puede utilizar un formato diseñado de acuerdo con las necesidades y características de la compañía contratante.

Antigüedad laboral. Según el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo, los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias: a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean; a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, es decir, que tengan mayor antigüedad laboral; a quienes, sin tener ninguna otra fuente de ingreso económico, tengan a su cargo una familia, y a los sindicalizados respecto de quienes no lo sean. Si existe contrato colectivo con una cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior del respectivo oficio o profesión. *Vea* *DERECHOS DE LAS MADRES TRABAJADORAS; PRIMA DE ANTIGÜEDAD*.

Apoyos didácticos. Existe en el mercado una gran cantidad de apoyos didácticos. Un ejemplo es el pintarrón (muy común en la mayoría de las salas de capacitación), que puede usarse también

como pantalla, rotafolio y proyector de acetatos. Existen otros elementos más complejos, como los modelos tridimensionales, el proyector de video y el pizarrón electrónico. Todos ellos hacen que el tema del que trata la capacitación sea más atractivo y fácil de manejar. *Vea* CAPACITACIÓN.

Área afectiva. El aprendizaje se orienta a trabajar sobre las actitudes del personal al detectarse síntomas tales como: rotación, ausentismo y deficiencias en la comunicación, entre otros. Las acciones de aprendizaje para resolver este tipo de problemas reciben el nombre de acciones de desarrollo. Usualmente son curso-talleres vivenciales donde el personal interactúa y trabaja sobre las actitudes que se requiere cambiar. *Vea ÁREAS DEL APRENDIZAJE*.

Área cognoscitiva. Las acciones de aprendizaje se dirigen a la parte intelectual. Los cursos correspondientes a esta área se dirigen a niveles medios y administrativos. La instrucción y la adquisición de conocimientos versa, por ejemplo, sobre nómina, idiomas, resolución de conflictos, etcétera. En general, son aquellos conocimientos que requieren operaciones mentales, principalmente de análisis, reflexión y abstracción. Las acciones de aprendizaje para esta área se denominan capacitación. *Vea ÁREAS DE APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN*.

Área geográfica-económica a. Comprende todos los municipios de Baja California y Baja California Sur; municipios del estado de Chihuahua: Guadalupe, Juárez y Praxedis G.; municipios del estado de Guerrero: Acapulco de Juárez; Distrito Federal; municipios del Estado de México: Atizapán de Zaragoza, Coacalco de Berriozábal, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec de Morelos, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz y Tultitlán; municipios del estado de Sonora: Agua Prieta, Cananea, Naco, Nogales, General Plutarco Elías Calles, Puerto Peñasco, San Luis Río Colorado y Santa Cruz; municipios del estado de Tamaulipas: Camargo, Guerrero, Gustavo Díaz Ordaz, Matamoros, Mier, Miguel Alemán, Nuevo Laredo, Reynosa, Río Bravo, San Fernando y Valle Hermoso, y municipios del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave: Agua Dulce, Coatzacoalcos, Cosoleacaque, Las Choapas, Ixhuatlán del Sureste, Minatitlán, Moloacán y Nanchital de

Lázaro Cárdenas del Río Correo. *Vea* ÁREAS GEOGRÁFICAS-ECONÓMICAS.

Área geográfica-económica b. Comprende lo siguiente: municipios de Jalisco: Guadalajara, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan; municipios del estado de Nuevo León: Apodaca, San Pedro Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina; municipios del estado de Sonora: Altar, Atil, Bácum, Benito Juárez, Benjamín Hill, Caborca, Cajeme, Carbó, La Colorada, Cucurpe, Empalme, Etchojoa, Guaymas, Hermosillo, Huatabampo, Imuris, Magdalena, Navojoa, Opodepe, Oquitoa, Pitiquito, San Ignacio Río Muerto, San Miguel de Horcasitas, Santa Ana, Sáric, Suaqui Grande, Trincheras y Tubutama; municipios del estado de Tamaulipas: Aldama, Altamira, Antiguo Morelos, Ciudad Madero, Gómez Farías, González, El Mante, Nuevo Morelos, Ocampo, Tampico y Xicoténc, y municipios del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave: Coatzintla, Poza Rica de Hidalgo y Tuxpan. *Vea* ÁREAS GEOGRÁFICAS-ECONÓMICAS.

Área geográfica-económica c. Comprende todos los municipios de los siguientes estados: Aguascalientes, Campeche, Coahuila, Colima, Chiapas, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas. Más todos los municipios de los estados de Chihuahua, Guerrero, Jalisco, México, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas y Veracruz de Ignacio de la Llave no comprendidos en las áreas A y B. *Vea* ÁREAS GEOGRÁFICAS-ECONÓMICAS.

Área psicomotriz. Las acciones de aprendizaje se dirigen a la adquisición de destrezas y habilidades. Intervienen las capacidades motoras. Los cursos para esta área son, por ejemplo, manejo de herramientas, desarrollo de habilidades finas, ensamble de piezas, etcétera. La instrucción para esta área se llama adiestramiento y prepara al personal para puestos operativos. *Vea* ÁREAS DE APRENDIZAJE.

Áreas de aprendizaje. Cuando se realiza un diagnóstico o detección de necesidades de capacitación, es importante determinar el área de aprendizaje que se desea

desarrollar, para decidir el tipo de acción de aprendizaje que se va a tomar. Las áreas de aprendizaje en capacitación se dividen en: 1. Cognoscitiva, dirigida a adquirir conocimientos. 2. Psicomotriz, orientada a dominar habilidades y destrezas. 3. Afectiva o de desarrollo, enfocada en las actitudes del personal. *Vea* CAPACITACIÓN.

Áreas geográficas-económicas. El país se encuentra dividido en tres zonas económicas, clasificadas en A, B y C. Cada área geográfica tiene determinado número de municipios, de diferentes estados. A cada zona le corresponde un salario mínimo diferente, determinado por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

Argumento de vida. Dentro del análisis transaccional es la actitud con que las personas conducen su vida. Puede ser con la idea de esforzarse y lograr sus metas, al concebir la vida como algo que se va construyendo; o puede ser con la creencia en el "destino" de cada persona. Esta concepción se aprende de los padres, maestros y todas aquellas personas que sirven de modelo en la sociedad. Esta idea de la vida determina el guión que elige cada quién: una visión de víctima, "nació con mala suerte", o de malvado, o de héroe o de salvador que resuelve los problemas a los demás. Cada uno de los guiones elegidos busca su parte complementaria en los otros para su coexistencia. *Vea* *ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Asignaciones familiares. Son los apoyos del IMSS para los dependientes del pensionado, que pueden ser: esposa o concubina; hijos menores de 16 años o hasta los 25 años de edad, si se acredita su calidad de estudiante; hijos declarados incapacitados en los términos de la ley; el padre o la madre o ambos, cuando no exista esposa o concubina, ni hijos con derecho a asignación familiar. El pago de la asignación se concede preferentemente al pensionado.

Ausencias sabáticas. Es un método de manejo del estrés que permite la ausencia del trabajador por un tiempo. Este permiso suele ser con o sin goce de sueldo, según las condiciones de la compañía. El trabajador se ausenta de la empresa por un tiempo en el cual logra renovarse y recuperar la salud. Se espera que regrese renovado, emocionalmente recuperado y con nuevos impulsos para su desempeño.

Ausentismo, *control de.* El ausentismo suele darse usualmente en los empleados con baja satisfacción y poco compromiso. Es más frecuente que ocurra los fines de semana. También ocurre por causas inevitables de enfermedad. Para su manejo, una de las estrategias más usadas es el banco de ausencias con goce de sueldo, en el que se acumulan los descansos trabajados, días festivos y vacaciones, de manera que el trabajador pueda utilizar esos días cuando requiera faltar. Otra forma es el pago sano contra enfermedad, en el que se otorga un incentivo al personal que no tenga ningún permiso por enfermedad o falta de otra índole.

Autobiografía. Se utiliza en el proceso de selección. Algunas compañías piden a los candidatos que escriban su autobiografía. Los datos obtenidos se utilizan para reforzar la información recabada durante la entrevista laboral y durante las otras etapas del proceso. Entre los datos que incluye la autobiografía están: trabajos anteriores, tipo de actividades, datos referentes a la salud, a lo académico, metas, autoconcepto, etcétera. Todo esto permite reforzar la integración de la información en el transcurso de la selección.

Autoridad. La jerarquía determina la autoridad en una organización. Es el derecho a usar la fuerza y el poder, e implica la posibilidad de tomar decisiones de obligatorio cumplimiento que afecten la conducta de otras personas.

B

Barreras de la comunicación. Son obstáculos que acompañan el mensaje que se comunica y evitan que el receptor obtenga la adecuada información. Se consideran tres tipos de barreras: 1. Las barreras físicas: suelen ocurrir por circunstancias del medio ambiente, como el ruido; 2. Las barreras semánticas, relacionadas con las palabras y las dificultades para comprender el significado del lenguaje; 3. Las personales o psicológicas, que son las interferencias en la comunicación producidas por los diferentes valores y deficientes hábitos de escucha.

Barreras físicas. Son interferencias de la comunicación presentes en el entorno donde está inmerso el mensaje. Estas interferencias suelen estar generadas en algunos casos por la salud física del receptor, tales como problemas de sordera, o como en la mayoría de los casos, por condiciones medioambientales como ruido, calor o frío, entre otras, que fungen como distractores y dificultan la comprensión del mensaje. También el diseño de las instalaciones y la distancia entre las personas pueden ser interferencias que impidan que la información llegue adecuadamente al receptor. *Vea* *BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN*.

Barreras psicológicas. Llamadas también barreras personales. Son interferencias en la comunicación generadas por diferencias en los valores. Suelen ocurrir cuando existe una distancia psicológica entre el emisor y el receptor. Esa distancia puede generarse por diferencias en la edad, raza, sexo u ocupación, entre otras cosas. El trasfondo de esta barrera es el prejuicio por el cual el receptor tiende a desacreditar o no aceptar el mensaje por la desvalorización o la desconfianza que atribuye al emisor. Cuando el emisor y el receptor están emocionalmente sintonizados, es decir, cuando comparten valores o creencias o son coincidentes –misma raza, misma edad, etcétera–, será más fácil la comunicación. Otras causas de estas barreras son los malos hábitos de escucha. En algunos casos los sujetos tienden a distraerse con facilidad al enfocarse en los detalles de la persona del emisor o en las circunstancias que lo acompañan y no en obtener el mensaje. En otros casos el receptor puede mantener un diálogo interno que lo distrae cuando el

emisor está enviando el mensaje. *Vea* BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Barreras semánticas. Son interferencias en la comunicación debido al diferente sentido que se le puede dar a los mensajes o palabras. La confusión suele ser en algunos casos por las inferencias en el mensaje, ya que el mismo va acompañado de datos no verbales. Además, el contexto determina su verdadero sentido. Suele ser muy difícil para personas de diferentes culturas entender el sentido de las palabras. Algunas veces su significado literal no se aproxima a la forma en que son empleadas. *Vea* BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Botiquín de primeros auxilios. El botiquín de primeros auxilios debe contener, como mínimo: apósitos estériles, vendas elásticas; tela adhesiva; abatelenguas; férulas de cartón de 15 cm x 50 cm; mascarillas para la respiración artificial, tipo nariz-boca con fuelle, sin contacto directo de boca a boca, o un equipo de función semejante; algodón; alcohol de 90 grados; solución antiséptica 500 c.c.; termómetro oral, y tijeras de 14 cm. Además, debe incluirse una caja de fácil transportación para guardar el material. El botiquín se complementará de acuerdo con la información que muestre el estudio de riesgos de trabajo. *Vea* *COMISIÓN MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD*, ***botiquín de la***.

Buzón de quejas y sugerencias. Medio utilizado para obtener información acerca de la opinión del personal sobre algunos aspectos de interés, tales como el funcionamiento de la supervisión, las situaciones de ambiente y clima laboral, entre otros. Es un medio que permite obtener los datos de una manera rápida y eficaz, ya que se puede instalar en cualquier área y turno. El personal puede externar su opinión sin tener que trasladarse a la oficina de recursos humanos o de su jefe inmediato. No obstante, en ocasiones la información del buzón de quejas y sugerencias puede no ser muy confiable debido a que es impersonal y los datos suelen ser anónimos. Los buzones de quejas y sugerencias también se usan para conocer la opinión de los clientes de un servicio, con el fin de mejorarlo.

C

Calificación de méritos. Este proceso se denomina también "evaluación del desempeño". Se utiliza para evaluar de manera formal el resultado del trabajo. Permite a la organización mantener un estándar en la productividad y optimizar los recursos humanos. Además, permite también conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa; muestra las habilidades principales, posibilidades de desarrollo y deficiencias de los trabajadores; permite realizar retroalimentación sobre tareas que requieran ajustes y sobre las bien realizadas para que haya un reforzamiento del trabajo. Por otra parte, puede servir para fijar los niveles salariales y las promociones e identificar necesidades de capacitación.

Capacitación. Conjunto de actividades enfocadas a generar o incrementar conocimientos y mejorar las aptitudes de los trabajadores. Está orientada a preparar al personal sobre temas de contenido técnico, científico o administrativo. *Vea* ÁREAS DE APRENDIZAJE; ÁREA COGNOSCITIVA; CAPACITACIÓN, *comisiones mixtas de*.

Capacitación, *aprobación de los planes y programas de.* La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará en sesenta días hábiles los planes y programas de capacitación presentados por una empresa. La secretaría puede dar su aprobación a los planes, o disponer algunas modificaciones que estime pertinentes. Aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se darán, definitivamente, por aprobados (artículo 153-R de la Ley Federal del Trabajo).

Capacitación, *comisiones mixtas de.* Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento serán integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Las comisiones vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos. Todo esto se hace conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones se integren y funcionen

oportuna y normalmente, y vigilarán el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Capacitación, *comités de.* Los comités nacionales de capacitación y adiestramiento serán formados a petición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esta convocará a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de las mismas actividades o ramas industriales a conformar los comités, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría. Los comités estarán facultados para participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas. Los comités, además, deben encargarse de los siguientes puntos: colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la maquinaria y equipo y su uso en las ramas o actividades correspondientes; proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes; formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento; evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Capacitación, *diagnóstico de.* Establece de manera precisa lo que debe hacerse en la organización. Determina las áreas de la empresa que necesitan ser capacitadas, el orden y el personal que recibirá la capacitación. El diagnóstico indica también la profundidad con que se requiere que los empleados dominen las tareas que van a aprender, e incluye la planeación de las estrategias que se usarán, según los recursos de la compañía, para organizar a los trabajadores de manera que el ritmo de producción continúe de forma normal una vez que el personal se encuentre tomando la capacitación.

Capacitación, *ejecución de la.* Es la fase en que se lleva a cabo la capacitación. En esta etapa ya se cuenta con los materiales de apoyo a la instrucción, los manuales,

las guías de instrucción y otros. Además: se confirman las invitaciones al personal que asistirá; se prepara al personal que apoyará en la coordinación de sala durante el evento; se dispone el servicio de café que se ofrecerá en los descansos, y se elaboran las constancias que se entregarán. En general, esta etapa incluye todas las actividades de supervisión antes y durante la realización de la capacitación. *Vea* *APOYOS DIDÁCTICOS*.

Capacitación, *evaluación de la.* Se realiza durante todo el proceso. Se examinan todas las fases, las técnicas y procedimientos utilizados durante la detección de necesidades, así como las actividades realizadas en la organización. También se analizan los programas o cartas descriptivas, se verifica que los objetivos tengan relación con las tareas para realizar en cada sección, se valora el desempeño del instructor durante el curso y el nivel de aprendizaje alcanzado por los capacitandos durante la instrucción. Finalmente, se realiza un seguimiento para corroborar si lo aprendido impactó el desempeño y la actitud del personal. *Vea* *EVALUACIÓN POR INTERFASE; EVALUACIÓN POR PRETEST; EVALUACIÓN POR POSTEST*.

Capacitación, *fases de.* Primeramente, la empresa, por medio de un diagnóstico o detección de necesidades, se da cuenta de sus requerimientos de capacitación. El diagnóstico puede ser realizado por personal de recursos humanos o por línea *staff*. Una vez identificadas las áreas y personas que requieren de la capacitación, se trabaja en la organización de la misma. Hay que considerar los contenidos, equipos y materiales necesarios, así como el financiamiento, los trámites legales de registro de cursos y la selección o contratación de instructores. Posteriormente, se ejecuta la capacitación según los planes y programas desarrollados. Finalmente, se realiza la evaluación y seguimiento de lo aprendido durante el curso y en la ejecución del trabajo.

Capacitación, *instituciones de.* De acuerdo con el artículo 153-c de la Ley Federal del Trabajo, tanto las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Por su parte, los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse de acuerdo

con la naturaleza de la organización y el tipo de operaciones que se realicen.

Capacitación, *necesidades de.* Pueden ser manifiestas cuando la empresa se encuentra en movilización, con nuevo personal o ha cambiado sus métodos y procedimientos. También cuando el entorno político, económico o social marque cambios en las formas de operar de las empresas. Pueden ser necesidades de capacitación encubiertas, cuando no es posible observar las razones de los diversos conflictos que las están creando. Puede haber desde problemas tecnológicos de producción hasta dificultades interpersonales, sin que existan causas aparentes.

Capacitación, *ordenamiento legal de la.* De acuerdo con el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores. Para ello, el patrón y los trabajadores podrán acordar si la capacitación se realizará dentro o fuera de las instalaciones de la organización. La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, según la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que se haga en otro horario. En el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Capacitación, *organización de la.* La organización de la capacitación abarca los siguientes puntos: disponer los elementos tecnológicos humanos y físicos para la realización de la capacitación; considerar la estructura organizacional y las normas de capacitación de la empresa; ubicar a los instructores y considerar el entrenamiento del personal de apoyo interno; disponer los espacios físicos, el mobiliario y los recursos didácticos que serán requeridos. Es importante presentar los planes para su autorización y la gestión de recursos, así como realizar los respectivos registros ante las autoridades correspondientes.

Capacitación, *planes y programas de.* Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión

o prórroga del contracto colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados, con aprobación de la autoridad laboral. Ello según lo expuesto en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Capacitación, *programación de.* Se establece quiénes tomarán la capacitación; se elaboran los programas; se precisa el nombre, la fecha de inicio y duración del curso; se determinan los tiempos que durarán las actividades; se establecen los contenidos temáticos que se revisarán y los objetivos de cada sección; se designa al instructor o instructores necesarios; se eligen los apoyos didácticos necesarios y las técnicas que se emplearán. Finalmente se estudia la forma en que se realizará la evaluación. *Vea* CAPACITACIÓN, *planes y programas de*; CAPACITACIÓN, *aprobación de planes y programas*.

Capacitación, *requerimientos para los planes y programas de.* De acuerdo con el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, los planes y programas pueden implementarse en períodos no mayores a cuatro años. Los planes deben incluir todos los puestos o niveles que conforman la compañía; necesitan describir las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; deben de señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría. Es importante que los planes especifiquen el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras. También deben incluir los criterios que establezca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicados en el *Diario Oficial de la Federación. Vea* CAPACITACIÓN, *aprobación de planes y programas*.

Capacitación, *sanciones por falta de.* De acuerdo con el artículo 153-5 de la Ley Federal del Trabajo, cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los li-

neamientos establecidos, o cuando haya presentado dichos planes y programas pero sin llevarlos a la práctica, será sancionado conforme con lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de la Ley Federal del Trabajo. Esto es sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia secretaría puede adoptar las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trate.

Capacitación, *seguimiento de la.* En esta fase se observa el cambio de los trabajadores después de la capacitación. Es recomendable realizar el seguimiento a los tres meses de terminar los cursos. Se puede hacer de las siguientes formas: por medio de la revisión de estándares de desempeño; por cuestionarios o entrevistas directas con el personal, de manera que expresen los cambios que han experimentado en sus funciones, y por tutorías donde se asigne a personal para supervisar la correcta ejecución de las tareas a partir de lo aprendido en los cursos. Esta fase permite evaluar realmente el costo-beneficio de la capacitación.

Capacitador, *perfil del.* Un capacitador debe tener las siguientes características: tener conocimiento preciso de los contenidos que va a enseñar; informarse de las costumbres y cultura de los participantes, para comunicarse mejor y evitar confusiones por las significaciones del lenguaje; considerar el trabajo con la gente un medio de crecimiento personal; ser tolerante ante las diferencias del aprendizaje; ser empático; saber escuchar; mostrar respeto hacia los diferentes puntos de vista; aceptar la crítica; tener tolerancia a la frustración; adaptarse adecuadamente a los problemas técnicos durante la instrucción; generar confianza ante los demás; comunicarse de manera sencilla; mostrar compromiso y madurez para aceptar que no lo sabe todo, y estar consciente de sus limitaciones.

Capacitadores, *registro de.* Las personas que impartan capacitación deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Para ello, dichas personas requieren: comprobar su preparación profesional en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos; acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos

propios de la rama industrial o actividad en la que se impartirá dicha capacitación o adiestramiento. Los capacitadores no deben estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional. El registro concedido podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convengan (artículo 153-P de la Ley Federal del Trabajo).

Caricias falsas. En el análisis transaccional, intercambio social que se desarrolla mediante el halago de una característica que puede no poseer el receptor. Estos mensajes disimulan la hostilidad a partir de la adulación. Tienen como objetivo quedar bien u obtener una ventaja del receptor. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Caricias negativas. En el análisis transaccional, intercambios sociales que se centran en los defectos de las personas. Poseen la finalidad de causar daño y tienen un impacto en la moral y en la autoestima. Estos mensajes pueden ser agresivos o de lástima, o aparentar compasión. Este tipo de intercambios degradan las relaciones sociales y dañan la colaboración y el trabajo en equipo. Los administradores deben estar atentos al clima organizacional para generar las condiciones que favorezcan la comunicación y eviten los conflictos. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Caricias positivas. En el análisis transaccional, intercambio social que se refiere a la comunicación verbal. Se describe como aquella información que se expresa de forma verdadera y resalta las características favorables, los atributos o el buen desempeño del trabajador. Se centra en los valores, expresa aprecio y reconoce la capacidad. Es importante que los administradores tengan en cuenta este elemento como una herramienta para mantener la integración e identificación del personal con la empresa. Las organizaciones que no cuentan con sistemas formales de retroalimentación positiva al trabajo pueden utilizar este intercambio verbal como una muy buena herramienta para lograr la actitud esperada. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Castigo. Se usa para eliminar una conducta. Consiste en otorgar al trabajador una consecuencia

desagradable posterior a un comportamiento inadecuado. Los administradores suelen utilizar suspensiones, actas administrativas y llamadas de atención, entre otras formas de castigo, para eliminar las conductas inadecuadas del personal. De igual manera, como ocurre en los programas de reforzamiento, el castigo debe darse lo más inmediatamente posible a la ocurrencia del comportamiento para lograr que haya una asociación entre la actuación y el castigo. Se ha demostrado que lo más efectivo para la modificación organizacional son los programas de reforzamiento. El castigo es la última alternativa de modificación que debe utilizarse, ya que conlleva costos humanos, tales como generar resentimiento en los trabajadores y dañar la autoestima y el compromiso laboral, entre otros.

Cesantía, *pensión por.* La Ley del Seguro Social considera cesantía por edad avanzada al cumplir el trabajador sesenta años de edad. Se tiene derecho a ella cuando el trabajador haya laborado 1.250 semanas reconocidas dentro del régimen obligatorio.

Cesantía, *prestaciones por.* Los trabajadores que tengan sesenta años de edad y carezcan de un empleo, tendrán derecho a recibir pensión por cesantía en edad avanzada, asistencia médica, asignaciones familiares y ayuda asistencial.

Check list o lista de verificación. Es una lista de datos o actividades de los cuales se pretende corroborar su ejecución. Es una herramienta muy utilizada durante la realización de diagnósticos organizacionales cuando se lleva a cabo la etapa de observación. También se usa durante el registro y durante la calificación de desempeño de las tareas realizadas, entre otros.

Cohesión. Nivel en el cual los empleados que forman parte de un grupo se sienten unidos y están interesados en permanecer en el grupo. La cohesión tiene una relación muy importante con la productividad. Al haber colaboración es más factible que el desempeño sea alto. Sin embargo, esto depende de las normas de desempeño del grupo: cuando las normas de desempeño son bajas, aunque exista mucha colaboración, el desempeño será moderado o desfavorable.

Cohortes. Es un grupo de personas que comparten una característica en común. Ese atributo

común permite comprender el comportamiento de esa cohorte. Por ejemplo, un grupo de trabajadores con la misma fecha de ingreso, que comparten edad o alguna otra particularidad, pueden desarrollar un vínculo que va a influir notablemente en el comportamiento y desempeño del grupo.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad. Su finalidad es conocer las posibles causas de accidentes y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo para tratar de prevenirlos al máximo. Las comisiones se componen por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Sus objetivos son: investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlas y vigilar que tales medidas se cumplan. La cantidad de representantes varía según la cantidad de procesos especializados o áreas que tenga la compañía. Se requiere que haya representación de todas las áreas, para que pueda haber aportaciones con conocimiento de causa sobre los posibles riesgos de trabajo. La creación de estas comisiones tiene su base en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *acta constitutiva de las.* Todos los acontecimientos ocurridos en la asamblea constitutiva de las comisiones, deben señalarse en un acta que elabora el secretario. La misma es firmada por todos los presentes. Los datos mínimos que deben aparecer en el acta son: nombre y ubicación de la empresa; datos del centro de trabajo; número de registro federal del contribuyente de la empresa; número de registro patronal del Instituto Mexicano del Seguro Social; división, planta o unidad de trabajo en la que se constituye la comisión; número de trabajadores representados en la comisión; número de representantes nombrados; mención de que la reunión se celebró para constituir tal comisión. Debe llevar las firmas de los representantes patronales y de los trabajadores, así como de los propietarios y suplentes. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *botiquín de primeros auxilios de las.* El número de botiquines debe estar planeado de acuerdo con la superficie del centro de trabajo y según el número de comisiones que tenga la compañía. Se considera acep-

table uno por cada 400 m^2. Su colocación debe estar en lugares accesibles a los comisionados para dar el servicio de primeros auxilios, principalmente en las instalaciones de servicios médicos. *Vea* BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS; COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *espacios físicos de las.* Es obligación de los patrones proporcionar locales amplios e higiénicos dentro de las instalaciones del centro de trabajo, para que se realicen las sesiones de las comisiones. De la misma forma, el patrón proporcionará mobiliario con los siguientes elementos: una mesa, un archivero, sillas en número suficiente, los equipos y útiles necesarios para el desempeño de las actividades. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *gobiernos de las.* Se pueden formar de manera central, o de manera divisional. El gobierno central es una directiva rectora de todas las comisiones. Se integra por un presidente, un secretario y un vocal por cada comisión. Por su parte, el gobierno divisional funciona como un consejo de directivas de comisiones. Se integra por el presidente de cada comisión y por un secretario. El gobierno central es el organismo que ha demostrado una mayor eficacia. Además, es el recomendado por el Instructivo 19 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *informes de los accidentes y medidas adoptadas por las.* El informe de los accidentes y medidas que se adoptarán para evitar su reincidencia debe darse a todo el personal una vez al mes. El instructivo de las comisiones mixtas para tal evento determina la forma en que se dará a conocer el informe, así como los medios que se utilizarán, tales como circulares, tableros u otros. De igual manera se incluirán las formas que se considerarán para imponer a los trabajadores las medidas en materia de prevención. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *integración de.* Se llaman comisiones mixtas porque se integran con igual número de representantes del patrón y de los trabajadores. Deben empezar a formarse desde que se integra el

personal de confianza y sindicalizado. De acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene, las comisiones deberán establecerse dentro de un plazo de treinta días después de la fecha de iniciación de actividades. El trabajo de las mismas deberá realizarse dentro del horario normal de trabajo, y sus integrantes deberán percibir de manera íntegra su sueldo. Las tareas de las comisiones se distribuirán de manera equitativa y se determinarán previamente por acuerdo en las sesiones de trabajo. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *instructivo de funcionamiento.* Las comisiones mixtas necesitan de un estatuto que las organice y las norme en sus procedimientos. Ese estatuto se llama instructivo de funcionamiento, el cual debe ser preparado por profesionales de seguridad o por una comisión organizadora. El instructivo constituye un conjunto de normas para el funcionamiento de las comisiones dentro de las cuales se incluyen las funciones de las comisiones; el número de éstas y la aplicación de cada una de ellas; el número total de comisionados; su asignación a las comisiones; el procedimiento para realizar las visitas mensuales; el procedimiento de investigación; el gobierno de las comisiones; las sesiones de la mesa directiva; las sesiones de las comisiones; el lugar de las juntas, y la sustitución de los representantes. Estos instructivos también establecen cómo deben ser los informes de los accidentes y las medidas que deben adoptarse para prevenirlos; lo que debe incluirse en el botiquín de primeros auxilios, y la documentación que se utilizará. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *número de.* El número de comisiones y el número de sus participantes se determina de manera particular para cada organización. Está en función de los siguientes elementos: número de trabajadores de la misma; tipo de instalaciones; superficie del centro de trabajo en donde pueden surgir riesgos, y ubicación de los inmuebles ocupados por la empresa. Otros factores para tomar en cuenta son: el tipo de actividades desarrolladas por la empresa; los riesgos generados por instalaciones, maquinaria y equipo: las características de los edificios; el número de áreas, zonas de trabajo, edificios, o locales que formen unidades independientes, y los turnos laborales.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *obligaciones de las.* Las obligaciones de las comisiones mixtas son: establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos dentro del establecimiento; investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales, y vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor para conservar la salud de los trabajadores. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *procedimiento de investigación de las.* Es un procedimiento que determina los pasos para conocer el origen de un siniestro. En primer lugar, se decide quién se hará cargo de la investigación: si será una comisión especializada, si lo hará la comisión del área del accidente, o si se solicitará el apoyo de una comisión ajena a la zona del siniestro. Asimismo, se consideran los elementos de juicio que se explorarán, tales como el día del siniestro, el turno, el área, la hora, el lugar, los agentes, las condiciones, los actos inseguros y el tipo de accidente. Se tomarán en consideración las declaraciones de los testigos y la de la víctima, si es posible. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *procedimiento para las visitas mensuales de las.* Se refiere a las obligaciones de las comisiones para llevar a cabo las visitas mensuales a las instalaciones de la empresa, con el objetivo de detectar situaciones de riesgo o de comprobar que no haya tales. En el procedimiento se marca quiénes deben hacer la visita y la forma en que debe realizarse, así como los formatos o documentos. Es importante que las visitas se realicen por personas ajenas al área, para evitar el fenómeno de "la ceguera del taller". Esto es, acostumbrarse a condiciones irregulares que, aunque en un principio son percibidas como tales, después se pasan por alto. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *registro de.* El registro es una obligación que la ley determina como una imposición a los patrones. Dicho registro debe realizarse ante las autoridades federales de trabajo dentro de los diez días siguientes a la constitución de la comisión. Es responsabilidad de la empresa realizar los trámites correspondientes. El registro se tramita mediante

un escrito de solicitud al que se le anexa la copia del acta constitutiva y fotos tamaño credencial, por duplicado, de todos los comisionados. Al reverso se anotan el nombre y representación de su propietario, así como la constancia del registro federal de contribuyentes y el registro patronal del IMSS. La solicitud se presentará por triplicado en el formato I-19-1 “Solicitud del registro de la comisión mixta de seguridad e higiene” que se proporciona gratuitamente en las oficinas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *representantes de las.* La constitución de comisiones mixtas es una obligación para la empresa, de manera que debe ser esta la que promueva su conformación. Por tanto, debe exhortar a los trabajadores mediante una convocatoria a nombrar representantes. Los representantes de la empresa son elegidos por el patrón. Generalmente los escoge entre el personal de confianza, principalmente ejecutivos o jefes. Por su parte, el sindicato elige a sus representantes. Si no hubiera sindicato, la mayoría de los trabajadores designará a sus representantes. Por cada representante se nombrará a un suplente. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *requisitos de las.* Los requisitos necesarios para formar parte de las comisiones son: ser trabajador de la organización y estar vinculado al proceso del trabajo. Este requisito es tanto para los representantes de los trabajadores como para los del patrón. Otros requisitos son: no ser eventual; no ser trabajador a destajo, a menos que todos laboren dentro de esa condición; ser mayor de edad; poseer la instrucción y la experiencia necesarias para el buen desempeño del cargo; gozar de estimación general de los trabajadores; no ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar, y de preferencia, ser jefe de familia. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *reunión constitutiva de.* Una vez reunidos los representantes de los trabajadores y del patrón, se procederá a determinar la mesa directiva. Esta estará conformada por un presidente, un secretario y dos escrutadores. La designación para cada uno de los cargos se realiza por mayoría de votos. El presidente

será responsable de: dirigir la sesión, imponer el orden, conceder el uso de la palabra, declarar suficientemente discutido un punto, tener voto de calidad en caso de empate y de llevar a cabo todas aquellas funciones que se le concedan. Por su parte, el secretario será responsable de levantar el acta de sesión, de autorizar con su firma dicho documento, de dar fe de los actos del presidente y de los escrutadores y de todas aquellas funciones que le confiera la asamblea. Los escrutadores harán el recuento de los votos y analizarán las papeletas en que se emita el voto, si este se efectúa de manera escrita. *Vea COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *sesiones de la mesa directiva de las.* La mesa directiva debe sesionar dos o más veces al mes, en fechas distintas a las de las reuniones de las comisiones. Su objetivo principal es atender todas las situaciones referentes a seguridad y sanidad, así como plantear los programas de seguridad e higiene que se propondrán en sesión general. También se señalará lo siguiente: los días en que sesionen, la hora de las reuniones, el orden del día, la dirección de las juntas y el procedimiento de las sesiones, inclusive las limitaciones de tiempo y de ponentes. Al final de la sesión se deberá levantar un acta. *Vea COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, sesiones de las. Deberán llevarse a cabo por lo menos una vez al mes. En ellas se abordarán: las observaciones recabadas en las visitas; los resultados de las investigaciones practicadas con motivo de los siniestros ocurridos, si es el caso; se propondrán las medidas para evitar los riesgos; se analizarán los resultados obtenidos respecto de las medidas de prevención adoptadas; se plantearán programas motivacionales y educativos en materia de salubridad y seguridad; se conocerán los resultados de las colaboraciones prestadas a las autoridades y se programarán los que se vayan a presentar; se resolverán los asuntos internos de las comisiones, y se tratará todo lo que tenga que ver con la buena marcha de las comisiones y las funciones de éstas. *Vea COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *sustitución de los representantes de las.* Se procede a la sustitución cuando los represen-

tantes no puedan ejercer su cargo por períodos largos, ya sea por ausencia temporal o por haber sido cesados de sus funciones. El documento sobre la sustitución debe comprender las causas, los requisitos del sustituto, los procedimientos de sustitución y el aviso a las autoridades. *Vea COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comisiones mixtas de higiene y seguridad, *tareas de las.* Algunas de las principales actividades de las comisiones mixtas son: la elaboración del plan y calendario anual; la convocatoria de los integrantes para los trabajos de la comisión; el registro de las observaciones que se hagan y las que se reciban de los trabajadores durante las visitas; la elaboración de las actas de las sesiones y recorridos; la elaboración y el control del archivo de la comisión, y el registro de las estadísticas de los accidentes y las enfermedades de trabajo. Además, se incluyen los siguientes puntos: la entrega al patrón de las actas de las sesiones y recorridos; el informe a los trabajadores acerca de los resultados de las investigaciones de accidentes y enfermedades de trabajo, así como de las medidas que habrán de tomarse ante los siniestros laborales; la vigilancia del cumplimiento de las NOM-STPS por parte de todos los miembros de la organización; la notificación a las autoridades laborales del incumplimiento de las mismas, y el informe acerca de las propuestas de la comisión en materia de previsión. *Vea COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Comités. Son agrupaciones para deliberar, decidir o ejecutar en forma coordinada alguna tarea administrativa. Existen varios tipos de comités: consultivos, decisorios y ejecutivos, de naturaleza formal o informal. Pueden conformarse por periodos o de manera permanente, según su función.

Comités, *fines de los.* Se acude a los comités por diversas razones. Por su naturaleza, es más factible que puedan coordinar de mejor manera los planes y políticas de las organizaciones. Además, entre sus funciones están: transmitir información de modo más efectivo; consolidar y limitar la autoridad; motivar la personal para que participe más en las tareas; proveer ayuda en la toma de decisiones, y representar los intereses de diversos grupos.

Comités consultivos. Su función es discutir y revisar la situación o asunto requerido, con la finalidad de proporcionar otra visión a nivel sugerencia. Este comité no tiene facultad para decidir o ejecutar. Su dictamen puede ser utilizado o no. *Vea* COMITÉ.

Comités decisorios. Su finalidad es limitar la autoridad de las personas que están en proceso de deliberación. El comité es el que debe votar y se requiere de la mayoría de los votos de sus integrantes para la resolución del asunto en cuestión. *Vea* COMITÉ.

Comités ejecutivos. Se forman con la finalidad de cuidar que se lleve a cabo alguna función o proceso. Aunque hay un responsable de la calidad de cada parte de la operación, es el comité quien vigila, coordina, asesora e impulsa los trabajos individuales para que se lleven a cabo las actividades programadas. *Vea* COMITÉ.

Comportamiento organizacional. Es el estudio y aplicación de la manera en que las personas actúan en las organizaciones, tanto en lo individual como en lo grupal. Busca identificar medios para que las personas se conduzcan más eficazmente. El comportamiento organizacional se considera también una disciplina científica, ya que la base de sus conocimientos se enriquece persistentemente con un gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Es también una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a otras áreas. Asimismo, ofrece instrumentos para variados niveles de análisis y permite a los administradores examinar la dinámica de las relaciones dentro de los grupos formales e informales. La meta del comportamiento organizacional es describir de manera sistemática el modo en que se comportan las personas en diversas situaciones. Busca también comprender la razón del comportamiento, lo que lleva al administrador a predecir futuras conductas y controlar situaciones que generan comportamientos desfavorables. También permite al administrador facilitar las situaciones que generan conductas favorables. Las fuerzas principales del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno. Intenta lograr una integración de los mismos.

Compromiso organizacional. Es la lealtad de los trabajadores; es el grado en que un empleado se

identifica con los valores, las normas y las políticas de la organización. Cuando hay compromiso, el trabajador desea continuar siendo parte de la organización. Esto se observa en la disposición del personal hacia los requerimientos de la compañía. Hay acuerdo respecto de las metas. Estas son percibidas como propias y el desempeño se orienta al cumplimiento de las mismas. Hay buenos índices de asistencia y se cumplen voluntariamente las normas de operación.

Comunicación, *sobrecarga de.* Problema de la comunicación descendente que se origina cuando el empleado recibe demasiada información en corto tiempo. Esta saturación de información entorpece la retención de todos los datos que se requieren para la realización efectiva del trabajo. En algunos casos se suele recordar la primera y última parte de la información recibida. Es preferible dar información precisa, en el momento adecuado. Es necesario cuidar la calidad del mensaje. *Vea* COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Comunicación ascendente. Es el flujo de información entre los niveles inferiores de la organización y los niveles superiores de la misma. El objetivo de esta comunicación es obtener retroalimentación de los administradores acerca de la realización del trabajo, la resolución de un problema o la licencia para alguna actividad. No es un tipo sencillo de comunicación porque la comunicación fluye de manera lineal y las decisiones las suele tomar el último nivel del rango en cuestión. La comunicación pasa primero por el jefe inmediato y va subiendo por los niveles más altos hasta llegar al nivel correspondiente, por lo que la comunicación suele demorarse. Además, los jefes inmediatos suelen dar prioridad a otros asuntos. Simplemente pueden evitar transmitir problemas a la dirección o bien fragmentar la información y solo transmitir la parte a la que le han concedido importancia, por lo que la información no llega a los niveles altos de la forma en que lo ha manifestado el trabajador. Estos problemas de flujo de información pueden resolverse usando algunas estrategias de comunicación, tales como juntas de trabajo, reuniones sociales, política de puertas abiertas, cuestionamientos acerca del trabajo y recorrido por los pasillos de la organización, lo que permite observar las condiciones de trabajo y al personal en su contexto natural.

Comunicación descendente. Es la transmisión de información de los niveles superiores de la organización a los niveles inferiores de la misma. Tiene como fin transmitir principalmente los requerimientos de trabajo, las normas y los cambios, para que el personal tenga una comprensión clara. Para transmitir la información, los administradores suelen usar algunos de estos medios: folletos vistosos, comunicados en los murales de la compañía, oficios, conferencias, teleconferencias y correos electrónicos. Para su efectiva transmisión se debe mantener una actitud positiva y debe hacerse hincapié en la claridad de los mensajes y la veracidad de los datos transmitidos. En algunos casos se presentan problemas para la comprensión del mensaje debido a la sobrecarga de la información o a las barreras personales para la aceptación de la información.

Comunicación electrónica. Este tipo de comunicación se realiza mediante la utilización de la tecnología. La forma más común es el correo electrónico; la mayoría de las empresas cuentan con este medio. Es muy favorable para hacer llegar la información en corto tiempo y, sobre todo, cuando es necesario comunicarse con otra sede de la compañía, generalmente en otra ciudad. La desventaja es que puede ser poco favorable para las relaciones sociales. Otra forma de comunicación electrónica son las reuniones por teleconferencia, también muy comunes en la actualidad. Se suelen utilizar para realizar reuniones virtuales de individuos de una compañía que trabajen en diferente ciudad. Para ello se requiere de instalaciones especiales. A pesar de que tiende a ser un poco costoso su mantenimiento y operación, es una forma de comunicación muy ventajosa ya que las personas reunidas pueden interactuar mediante la voz. Todos escuchan al mismo tiempo el mensaje y pueden intercambiar información si lo requieren. Se utiliza principalmente para juntas de trabajo y capacitación.

Comunicación lateral. Es la transmisión de información que ocurre en forma no lineal. Es decir, no sigue las estructuras de jerarquía. La comunicación fluye de un departamento a otro o de una sucursal a otra, de manera que los participantes pueden ser de altos o bajos niveles. El rango no se toma en cuenta, los mensajes son transmitidos por individuos que reciben el nombre de enlaces. La información

que transmiten puede ser formal o informal. Una ventaja de esta modalidad de comunicación es que los requerimientos de trabajo u otras indicaciones urgentes pueden ser atendidos en el tiempo adecuado.

Comunicación no verbal. Es la información transmitida mediante el lenguaje no verbal. Es decir, los mensajes son enviados por medio de gestos, expresiones faciales voluntarias o involuntarias. Toda expresión verbal va acompañada de expresiones corporales que reafirman o refutan el mensaje verbal. Es primordial que los administradores sean conscientes de la importancia de este factor de la comunicación. Esto permitirá mantener la confianza en sus mensajes y evitará generar en su personal un vacío de credibilidad y perder la confianza ganada.

Conciliación, *funciones de.* Según lo expuesto en el artículo 591 de la Ley Federal del Trabajo, a las juntas federales de conciliación les corresponde actuar como instancia conciliatoria potestativa para los trabajadores y los patrones. Además, fungen como juntas de conciliación y arbitraje cuando se trata de conflictos entre dichas partes. Funcionarán permanentemente y tendrán la jurisdicción territorial que les asigne la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Asimismo, no funcionarán en los lugares en que esté instalada la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. De acuerdo con lo descrito en el artículo 592 de la Ley Federal del Trabajo, cuando la importancia y el volumen de los conflictos de trabajo en una demarcación territorial no ameriten el funcionamiento de una junta permanente, funcionará una accidental.

Conciliación, *juntas federales de.* Según lo definido en el artículo 593 de la Ley Federal del Trabajo, las juntas federales de conciliación permanente se integrarán con un representante del gobierno, nombrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como presidente, y con un representante de los trabajadores sindicalizados y uno de los patrones, designados de conformidad con la convocatoria que al efecto expida la misma secretaría. Solo a falta de trabajadores sindicalizados la elección se hará por los trabajadores libres. Por cada representante propietario de los trabajadores y de los patrones se designará un suplente según lo expuesto en el artículo 594 de la Ley Federal del Trabajo.

Conciliación, *juntas locales de.* De acuerdo a lo descrito en el artículo 601 de la Ley Federal del Trabajo, tienen las mismas obligaciones y funciones que las juntas federales de conciliación. Funcionarán en las entidades federativas y se instalarán en los municipios o zonas económicas que determine el gobernador. No funcionarán en los municipios o zonas económicas en que estén instaladas juntas de conciliación y arbitraje. *Vea* CONCILIACIÓN, *funciones de*.

Conciliación, *obligaciones de.* Las juntas federales de conciliación están facultadas y obligadas a procurar un arreglo conciliatorio de los conflictos de trabajo. Deben recibir las pruebas que los trabajadores o los patrones juzguen conveniente rendir ante ellas, en relación con las acciones y excepciones que pretendan deducir ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. El término para la recepción de las pruebas no podrá exceder de diez días. Terminada la recepción de las pruebas o transcurrido el término a que se refiere el párrafo anterior, la junta remitirá el expediente a la junta especial de la jurisdicción territorial a que esté asignada si la hubiere, y si no, a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Asimismo, las juntas federales de conciliación están facultadas para recibir las demandas que les sean presentadas, remitiéndolas a la junta especial de la jurisdicción territorial a que esté asignada si la hubiere, y si no, a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. También están capacitadas para actuar como juntas de conciliación y arbitraje en los conflictos que tengan por objeto el cobro de prestaciones cuyo monto no exceda el importe de tres meses de salario. Las juntas federales de conciliación también deben de cumplimentar los exhortos y practicar las diligencias que les encomienden otras juntas federales o locales de conciliación y las juntas federales y locales de conciliación y arbitraje. También es su facultad denunciar ante el ministerio público al patrón de una negociación industrial, agrícola, minera, comercial o de servicios que haya dejado de pagar el salario mínimo general a uno o varios de sus trabajadores. De ser procedente, las juntas federales de conciliación también están capacitadas para aprobar los convenios que les sean sometidos por las partes y los demás asuntos que les confieran las leyes. Todo esto de acuerdo con el artículo 600 de la Ley Federal del Trabajo.

Conducta organizacional, *modificación de la.* Se realiza mediante la aplicación de los elementos de la corriente psicológica llamada conductismo. Se enfoca, principalmente, en el reforzamiento de conductas "favorables" y en la eliminación de conductas "desfavorables". Para mantener la conducta, esta corriente utiliza reforzamiento positivo y reforzamiento negativo. El primero consiste en la utilización de consecuencias favorables, por ejemplo, un bono salarial. El reforzamiento negativo se basa en la eliminación de consecuencias desfavorables, propias de la actividad realizada, o del entorno de trabajo. La eliminación de la conducta, por su parte, se logra mediante el castigo y la extinción. El castigo consiste en añadir un elemento desagradable, como consecuencia de una conducta inadecuada. La extinción se obtiene con la ausencia total de reforzamiento.

Conductas anómalas. Las conductas anómalas en el trabajo abarcan una gran escala de actos antisociales que son ejecutados de manera deliberada por los trabajadores. Algunas de estas conductas son: daños a la producción, ocasionados por salirse antes de tiempo; trabajar con lentitud deliberada y desperdiciar recursos; daños a la propiedad tales como el sabotaje; mentir sobre las horas trabajadas; robar; afectaciones al clima organizacional; mostrar favoritismos; difundir rumores; culpar a los compañeros, y agresiones personales, a manera de insultos y hostigamiento sexual.

Conflicto. Es toda situación en la que dos partes difieren o se encuentran en oposición. Suele existir en cualquier tipo de relación. Tiende a ser nocivo cuando permanece durante mucho tiempo y pasa de lo laboral a lo personal. Las relaciones se desgastan; el trabajo en equipo y la colaboración se ven disminuidos; puede ser que la confianza se pierda, y los niveles de motivación y el compromiso se reduzcan. A pesar de esto, el conflicto tiene algunas ventajas: cuando ocurre conflicto, las energías se movilizan para la solución del mismo. Los trabajadores tienden a echar mano de todas sus capacidades, lo que permite que fluya la creatividad. Además, logra que otros conflictos latentes se hagan evidentes, lo que conduce a que se pueda trabajar en la solución de los mismos. Una adecuada administración del conflicto puede ser muy útil para mantener la búsqueda de alternativas que conduzcan a

mejoras. Adicionalmente, puede generar compromiso e integración en los participantes. *Vea* CONFLICTO, *fuentes de*; CONFLICTO INTERGRUPAL; CONFLICTO INTERPERSONAL; CONFLICTO INTRAPERSONAL; CONFLICTO, *solución de*.

Conflicto, *fuentes de.* Las fuentes principales de conflicto son: cambios organizacionales, resultado de reestructuración; cambios en los procesos; uso de nueva tecnología; situaciones de economía nacional que impacten e influyan en las finanzas de la organización; cambios en las políticas de las instituciones federales que reglamenten la compañía, como la SHCP, y otros organismos, y modificaciones en las normas, procedimientos y reglamentos de trabajo interno. Otros conflictos se dan por choques de personalidad, por percepciones contrastantes, por diferente sistema de valores entre los empleados, por amenazas al estatus jerárquico o personal, o por falta de confianza. *Vea* CONFLICTO.

Conflicto, *solución de.* La estrategia de solución está en función de las intenciones que tengan las partes para resolver o no el conflicto. Si no existe un verdadero o completo interés en su solución, la estrategia que debe usarse es la evitación, en la que no hay solución; inclusive existe un distanciamiento físico o mental del conflicto. Se suele usar también la estrategia de suavizar. En ella una parte se adapta a lo que la otra desea, aunque no hay una solución de fondo. Otra alternativa es mediante el forzamiento, cuando una parte obliga a la otra a aceptar una opción. El problema tampoco se resuelve totalmente. Por otra parte, cuando la intención es positiva, se está comprometido y se desea resolver el conflicto, se utilizan las opciones de negociación, o bien, de confrontación, en las que las partes enfrentan directamente la situación y buscan una solución de mutua satisfacción. *Vea* CONFLICTO; CONFLICTO, *fuentes de*.

Conflicto intergrupal. Ocurre usualmente entre diferentes departamentos. Suelen darse por mantener el poder sobre otros departamentos, por competencia sobre los recursos, por lealtades grupales, o por participar en las decisiones de la compañía. La razón principal es poder y seguridad. Un departamento que logra un nivel privilegiado sobre los otros será el primero en recibir recursos. Además, estará más cer-

ca de la directiva en las decisiones que se tomen. *Vea* CONFLICTO; CONFLICTO, *fuentes de*.

Conflicto interpersonal. Se da generalmente por fallas de comunicación. Ocurre cuando el carácter y temperamento de dos personas es opuesto o cuando tienen diferente sistema de creencias y valores. El conflicto interpersonal es nocivo para las relaciones de trabajo porque puede provocar daño en diferentes niveles. Respecto del individuo, impacta la autoestima y la dignidad personal y, por supuesto, daña las relaciones de trabajo e influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos. *Vea* CONFLICTO; CONFLICTO, *fuentes de*.

Conflicto intrapersonal. Ocurre por el diferente sistema de valores o las diversas expectativas que tienen las personas. Surge del interior del propio sujeto, cuando ha asumido roles contradictorios. Puede ser que alguna de las actividades propias de su trabajo no coincida con lo que piensa, o con el resto de las tareas que debe realizar. Un administrador puede recibir la orden de cumplir puntualmente las políticas de no ausencias y encontrarse en conflicto cuando alguno de sus colaboradores más comprometidos necesite ausentarse unos minutos de su área de trabajo para atender algún asunto personal. En otros casos, los trabajadores suelen tener sentimientos de frustración al encontrar que sus expectativas de retribuciones, crecimiento o participación dentro de la compañía no corresponden a lo que esperaban. *Vea* CONFLICTO; CONFLICTO, *fuentes de*.

Conformidad grupal. Cuando los miembros de una organización quieren sentirse aceptados o formar parte de un grupo, son propensos a conformarse con las normas del mismo. Entonces los miembros del grupo cuestionan su percepción y aceptan los hechos como válidos. Los grupos suelen ejercer grandes presiones sobre sus integrantes para que cambien sus actitudes de modo que concuerden con sus criterios.

Contrato colectivo de trabajo. Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos

(artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo). El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450 de la mencionada ley (artículo 387 LFT). El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará otro ejemplar en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta (artículo 390 LFT). No producirá efectos de contrato colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios. Si faltan las estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales (artículo 393 LFT). El contrato colectivo no podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en contratos vigentes en la empresa o establecimiento (artículo 394 LFT).

Contrato colectivo de trabajo, *cláusulas de.* De acuerdo con lo estipulado por el artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo, el contrato colectivo debe contener los siguientes elementos: nombres y domicilios de los contratantes; las empresas y establecimientos que abarque; su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada; las jornadas de trabajo; los días de descanso y vacaciones; el monto de los salarios; las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda; las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa o establecimiento; las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley, y las demás estipulaciones que convengan las partes. En el contrato colectivo, podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamen-

te como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláusula de exclusión. Podrá también establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante (artículo 395 LFT). *Vea* CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Contrato colectivo de trabajo, *revisión del.* En la revisión del contrato colectivo se observarán, principalmente, los siguientes factores: si se celebró por un solo sindicato de trabajadores o por un solo patrón (cualquiera de las partes podrá solicitar su revisión); si se celebró por varios sindicatos de trabajadores (la revisión se hará siempre que los solicitantes representen por lo menos 51% de la totalidad de los miembros de los sindicatos) y si se celebró por varios patrones (la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan por lo menos 51% de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato). Todo esto de acuerdo con el artículo 398 de la Ley Federal del Trabajo. *Vea* CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Contrato colectivo de trabajo, *solicitud de revisión del.* La solicitud de revisión deberá hacerse, por lo menos, sesenta días antes del vencimiento del contrato colectivo si el tiempo determinado no es mayor de dos años; en el transcurso de dos años si el contrato tiene un tiempo determinado mayor, y en el transcurso de dos años, en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada. Para el cómputo de este término se atenderá a lo establecido en el contrato y, en su defecto, a la fecha del depósito (artículo 399 LFT). Los contratos colectivos serán revisables cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria. La solicitud de esta revisión deberá hacerse por lo menos treinta días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo (artículo 399 bis LFT). Si ninguna de las partes solicitó la revisión en los términos del artículo 399 o no se ejerció el derecho de huelga,

el contrato colectivo se prorrogará por un periodo igual al de su duración o continuará por tiempo indeterminado (artículo 400 LFT). *Vea* CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Contrato individual de trabajo. De acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Esta relación se establece por escrito y debe incluir: las condiciones de trabajo, el nombre, la nacionalidad, la edad, el sexo, el estado civil y el domicilio del trabajador y del patrón. Además, debe establecerse: el tipo de contrato, si es por tiempo definido o indefinido, por obra o por servicios; el lugar donde tendrá lugar la relación de trabajo; el tipo y la duración de la jornada; la forma de pago y el monto del mismo; también los criterios acerca de la capacitación y adiestramiento del empleado, y otros más que convengan a las partes. Es obligación del patrón otorgar una copia del contrato al trabajador.

Contrato-ley. El contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones en que debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria. El contrato-ley es declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional (artículo 404 LFT). Los contratos-ley pueden celebrarse para industrias de jurisdicción federal o local (artículo 405 LFT). Pueden solicitar la celebración de un contrato-ley los sindicatos que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, de una rama de la industria en una o varias entidades federativas, en una o más zonas económicas, que abarque una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacional (artículo 406 LFT).

Contrato psicológico. Es un acuerdo dado por hecho, no establecido de manera verbal, presente en toda relación. En los entornos de trabajo, el patrón espera que su empleado cumpla con las normas de calidad y desempeño. Por su parte, el trabajador espera ser bien remunerado, obtener reconocimiento, retroalimentación

de su trabajo y recibir un trato digno. Cuando estas expectativas no se cumplen, hay repercusiones negativas. En el caso de los empleados: insatisfacción hacia la empresa, disminución en el desempeño y presentación de conductas anómalas. Por su parte, las expectativas no cumplidas en el caso del patrón pueden terminar en castigo o despidos.

Contratos individuales de trabajo, *tipos de.* La relación de trabajo puede ser: 1. Por obra, cuando sólo se requiere de la mano de obra para construir o realizar una tarea. Un ejemplo es la construcción de un inmueble. 2. Por tiempo determinado, cuando los servicios del trabajador se requieren sólo por un tiempo previamente estipulado. Es común la utilización de este contrato por un período de prueba, o para trabajadores eventuales en temporadas de alta producción. 3. Por tiempo indeterminado, cuando se contrata al trabajador sin tiempo estipulado. Suele utilizarse cuando el periodo de prueba del trabajador ha concluido de manera favorable. Se debe firmar por partida doble: la empresa conservará un ejemplar y el trabajador, otro. *Vea CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO*.

Control de asistencias. Son sistemas que utilizan la mayoría de las empresas con la finalidad de regular los horarios de entrada y salida del personal. Existen varias formas: lista de asistencia, donde el personal registra su hora de entrada y salida, tarjetas con reloj checador, y dispositivos electrónicos que funcionan con la huella digital del trabajador. La asistencia se utiliza para incentivar al empleado al otorgar bonos de puntualidad para este fin.

Criterios de eficiencia. La eficiencia implica la calidad con la que se realiza un proceso o se desarrolla una tarea. Los requisitos de su medida requieren objetividad. Los criterios de desempeño deben ser independientes de los intereses y prejuicios de los evaluadores. Aunque algunas tareas o procesos, principalmente administrativos, no presentan la misma facilidad para valorarlos que las operativos, deberá de buscarse la máxima objetividad para ellos. Los criterios deben ser válidos y retratar lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad de las personas o procesos evaluados. Por último, las medidas deben ser confiables, es decir, consistentes en dar resultados semejantes cada vez que las

condiciones de trabajo sean las mismas.

Cultura organizacional. Es un determinante del comportamiento individual y grupal. Se conforma por los supuestos, normas y valores que comparten los miembros de una organización. La crean los líderes principales de la organización y evoluciona con el tiempo. Representa el elemento clave del entorno de trabajo en el cual el personal desempeña sus actividades. La cultura da identidad organizacional a los empleados y el conocimiento de la misma ayuda a los nuevos elementos a interpretar lo que ocurre y dar significado al contexto. Puede haber una cultura imperante en toda la organización, o varias subculturas particulares en sucursales, departamentos, etcétera. Puede ser tenue o fuerte, según el grado de impacto de sus valores en el comportamiento de los trabajadores y el grado en que se profesen las convicciones y las creencias básicas.

D

Demografía del grupo. En relación con el desempeño, características como la edad, el género, el estado civil y la antigüedad influyen de manera importante en la conducta y productividad. Se ha encontrado que los trabajadores más jóvenes suelen mostrar mayores índices de rotación y mostrar menos compromiso laboral que los mayores. Los empleados mayores aportan características más positivas al trabajo, tales como una fuerte ética laboral y compromiso con la calidad, aunque también suelen tener resistencia al cambio tecnológico y sus tasas de ausentismo son mayores, por inevitables cuestiones de salud. Por su parte, el género no ha mostrado diferencias significativas respecto de la productividad, aunque las mujeres suelen mostrar mejor actitud ante la autoridad que los varones. Respecto del estado civil, las personas casadas tienden a ausentarse o renunciar menos que las no casadas. Los empleados de mayor antigüedad tienen menores índices de rotación y ausentismo que los de menor tiempo en la organización. Comprender la relación de estos elementos con el comportamiento y la productividad nos puede ayudar a establecer pronósticos favorables acerca de la conducta y desempeño del personal.

Derechos de las madres trabajadoras. Según el artículo 170 de la Ley Federal del Trabajo, las madres trabajadoras durante el periodo del embarazo tienen derecho a no realizar actividades que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación. Algunas de las actividades que deben de evitarse son: levantar, tirar o empujar grandes pesos; estar de pie durante largo tiempo, y realizar trabajos que puedan alterar su estado psíquico y nervioso. Las madres tienen derecho a que se computen en su antigüedad los periodos pre y postnatales y a disfrutar de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto, con su salario íntegro. Los periodos de descanso podrán prorrogarse por el tiempo necesario, en el caso de que la mujer se encuentre imposibilitada para trabajar a causa del embarazo o del parto. En este caso, la trabajadora podrá percibir 50% de su salario por un periodo no mayor a sesenta días.

En la etapa de lactancia, la madre tendrá dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en un lugar adecuado e higiénico designado por la empresa. La mujer podrá regresar al puesto que desempeñaba, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto.

Desplazamiento del grupo. Es la acentuación de la característica particular del grupo, muy conservador o audaz, cuando éste necesita atender un conflicto o plantear una alternativa de acción. Los grupos muy conservadores tienden a actuar con mayor cautela o analizar con mayor precisión y método las circunstancias presentadas por su contraparte. Los grupos audaces actúan con mayor riesgo, se vuelven más osados, están dispuestos a exponerse, un tanto también debido a que la responsabilidad es compartida.

Diagnóstico, *cuestionarios para.* Pueden ser selección de respuesta o de respuesta libre. Con esta técnica se puede obtener información que no es posible obtener por medio de la entrevista. Su característica principal es que no se registra el nombre, por lo que es más fácil que los trabajadores expongan situaciones que no se atreven a revelar al entrevistador. Su elaboración es laboriosa; implica preguntas muy bien estructuradas. Si no se llevó a cabo un proceso cuidadoso en la elaboración de los reactivos, los cuestionarios pueden contener preguntas irrelevantes y carecer de preguntas significativas. Otra desventaja es que la misma estructura puede limitar la información. Para subsanar esta desventaja se puede llevar a cabo el diagnóstico con varias técnicas: entrevista, cuestionarios, observación y otros medios para recabar información.

Diagnóstico, *entrevista de.* Técnica utilizada para obtener datos cuando se está llevando a cabo un diagnóstico o algún proceso de intervención organizacional, como auditoría y valuación de puestos, entre otros. Puede realizarse de manera libre o estructurada. Es conveniente utilizarla después de la observación para corroborar o ampliar los datos obtenidos. Es aconsejable entrevistas a un número considerable de trabajadores. Los que tienen mayor tiempo en la empresa pueden ofrecer información amplia acerca de la naturaleza de lo

investigado. Por su parte, los empleados de menor tiempo en la compañía pueden percibir situaciones que los de mayor antigüedad no observan. Es necesario lograr la confianza del trabajador, usar un lenguaje adecuado para el entrevistado y plantear las preguntas de manera imparcial, sin orientar las respuestas.

Diagnóstico organizacional. Busca establecer la situación real de la compañía para determinar estrategias y procedimientos con el fin de desarrollar las mejoras necesarias. Este procedimiento determina el potencial de recursos humanos; encuentra las áreas problemáticas de la institución; clasifica los síntomas encontrados; comprueba sus causas y determina qué debería hacerse; detecta cuál es la situación del personal y de los puestos, determina las estrategias que deben considerarse para resolver el estado de la organización, y especifica las necesidades financieras, tecnológicas y de recursos humanos. Para lograr sus objetivos, establece el tipo de instrucción que debe recibir el personal de cada área y cuáles son las prioridades. Además, muestra evidencias que justifican las medidas que deben tomarse.

Días de descanso. De acuerdo con lo estipulado en el artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo, por cada seis días laborados, el trabajador disfrutará de un día de descanso por lo menos, con goce de salario íntegro. En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de descanso semanal. Esto se describe en el artículo 70 de la misma ley. Asimismo, en el artículo 71 se estipula que el día de descanso semanal sea el domingo.

Días de descanso obligatorio. De acuerdo con el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo, son días de descanso obligatorio: el 1 de enero; el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero; el tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo; el 1 de mayo; el 16 de septiembre; el tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre; el 1 de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; el 25 de diciembre, y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Drogas, *consumo de.* Queda prohibido a los trabajadores presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico (artículo 135 LFT).

E

El diario oficial de la federación. Es el periódico oficial del gobierno que publica las leyes, acuerdos y reglamentos oficiales expedidos por los poderes de la federación para que sean aplicados en sus áreas de competencia. Dichas disposiciones tienen efecto legal una vez que han sido publicadas.

Enfermedad profesional. Llamada también enfermedad ocupacional, es el daño en la salud del trabajador ocasionado por las condiciones del ambiente o los medios que utiliza para el desempeño de sus labores. La enfermedad profesional puede ser ocasionada por agentes físicos, químicos, biológicos o psicológicos.

Enfermedad profesional, *aviso de.* Se hace ante las comisiones mixtas para que éstas, a su vez, den aviso a las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El aviso debe llevarse a cabo dentro de las 72 horas siguientes a su detección o presentación en caso de accidente. De lo contrario, se aplicarán las sanciones correspondientes. El aviso debe incluir, en ambos casos, el domicilio de la empresa, el del trabajador, el puesto del mismo, la categoría y el monto de su salario. En el caso de enfermedad: nombre y domicilio del médico que determinó la enfermedad de trabajo, lugar en que se preste o haya prestado atención médica al enfermo, nombre y domicilio de las personas que pudieran tener derecho a la indemnización correspondiente en caso de fallecimiento. En el caso de accidente: lugar y hora del mismo con expresión precisa de los hechos, nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente.

Enfermedad profesional, *datos del informe de la.* El informe de enfermedad o accidente debe contener los siguientes datos en el caso de la empresa: el registro federal de contribuyentes, institución que cubre el seguro de accidentes, número de registro de la institución aseguradora, razón social de la empresa, domicilio, jurisdicción federal o local, rama industrial o tipo de empresa y productos que elabora. Por parte del enfermo o accidentado, los datos que deben incluirse son: el registro federal de contribuyentes, registro del trabajador en la institución que

proporciona el seguro de accidente, nombre, edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad en la empresa, tipo de prestación que goza, categoría como trabajador, salario diario, parte del cuerpo lesionada, tipo de lesión, tipo de accidente o nombre de la enfermedad, lugar, hora, fecha y turno en que ocurrió el accidente, causa directa del accidente o enfermedad, lugar donde ocurrió el accidente o enfermedad y agente causal.

Enfermedades profesionales por agentes biológicos. Son las enfermedades adquiridas por la presencia de microorganismos en el contexto de trabajo o sus alrededores, como pueden ser los espacios de trabajo con animales o zonas donde haya proliferación de insectos que faciliten la adquisición de enfermedades, u otras áreas de riego especial que impliquen contaminación.

Enfermedades profesionales por agentes físicos. Algunas enfermedades causadas por agentes físicos son: problemas auditivos causados por el ruido; enfermedades causadas por temperaturas extremas, tal como insolación, o congelación; enfermedades causadas por vibraciones de equipos tales como roto martillos y maquinaria afín, que generan afecciones en los músculos, en los tendones, en los huesos y en las articulaciones, y disminución en la agudeza visual por defectos en la iluminación. Estas enfermedades se dan por condiciones anómalas que dañan el equilibrio del entorno de trabajo.

Enfermedades profesionales por agentes psicológicos. Son las causadas por tensión, principalmente por condiciones laborales que generan estrés, como: frustración, traumas, despidos masivos, reestructuraciones, cambios ambientales que repercuten en la economía de la organización, sobrecarga de trabajo, desequilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, deficiencias en la supervisión e inequidad, entre otros. Las afectaciones más comunes debidas a agentes psicológicos son: acné, pérdida de cabello, ausencia de apetito, consumo compulsivo de alimentos, parálisis faciales o de otras partes del cuerpo y prurito en la piel. También pueden presentarse afectaciones mayores como: trastorno del sueño, disfunción sexual, gastritis, colitis, úlceras estomacales y alteraciones en el ritmo cardiaco. Todo esto altera la salud física y

la moral del trabajador y, como consecuencia, el clima laboral. *Vea* ESTRÉS.

Enfermedades profesionales por agentes químicos. Muchas industrias utilizan dentro de sus insumos de producción sustancias químicas tales como: plomo, sales, cromo, fósforo, arsénico, mercurio y una gran diversidad de sustancias que liberan partículas sólidas, líquidas o gaseosas que son absorbidas por la piel y por los aparatos respiratorio y digestivo. Esto ocasiona una gran diversidad de afecciones en el cuerpo humano, entre las que pueden mencionarse: dermatosis, intoxicaciones, calvicie, cáncer y muchas otras.

Enfoque de contingencias. Parte de la idea de la inexistencia de una mejor manera de administrar. Este modelo de operación pretende llevar a los administradores a considerar o estudiar las condiciones de trabajo, la naturaleza de la organización y el tipo de trabajadores para establecer los procesos administrativos, el tipo de liderazgo y la elección de operación más conveniente para la organización. Diferentes situaciones requieren de prácticas de comportamientos distintas en función de la eficacia buscada. En la administración tradicional se creía que ciertos modelos o estilos, que se aplicaban indiscriminadamente a todo tipo de organización, eran los mejores. Este enfoque lleva a analizar las condiciones presentes, para elegir o adaptar lo más funcional para la empresa.

Enfoque de recursos humanos. Es un modelo de operación organizacional de carácter desarrollista, que busca crear condiciones de crecimiento y desarrollo para los trabajadores con el fin de que alcancen niveles de producción más altos. Busca formar personas mejores y más responsables. Si las empresas crean buenas condiciones de trabajo, los empleados estarán más satisfechos y, a la vez, serán más productivos. Esto repercutirá en beneficios para ambos.

Enfoque de sistemas. Según este enfoque, cualquier acción en una parte de la organización impacta las otras áreas. Por esta razón, las operaciones que se van a implementar deben analizarse en función del costo-beneficio e ir más allá de la situación inmediata para determinar los efectos de aquellas en el sistema como to-

talidad. Es posible que un hecho que aparentemente solo afecta a una persona o departamento tenga una influencia importante en otras partes de la organización. Por ello los administradores deben adoptar una visión holística de la organización y considerarla como un sistema relacional. Este enfoque permite analizar la relación persona-organización en términos de personas integrales y grupos integrales. Trata de comprender todos los elementos que influyen en el comportamiento de ambos.

Entrevista de ajuste. Una de las modalidades de la entrevista de ajuste es usada después del ingreso de un trabajador (periodo de prueba), para realizar *feed-back*, y conocer su avance y áreas de mejora. Se debe preparar un encuentro con el supervisor para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante este periodo. Es muy conveniente que antes de que el trabajador cause planta, el jefe inmediato llene unas hojas de calificación (particulares para cada puesto) para saber si el trabajador puede o ha desarrollado bien sus actividades, o si ha surgido algún inconveniente. Por otro lado, se debe notificar al trabajador que ingresa en forma definitiva a la empresa y resolverle preguntas que hayan surgido durante el periodo de prueba. Otra de las ventajas que tiene este tipo de entrevista es que permite detectar fallas que el nuevo empleado ha descubierto y que los demás trabajadores pueden no haber notado.

Entrevista de selección. Es un procedimiento para la selección de personal, diseñado para predecir el desempeño laboral futuro, con base en las respuestas verbales que los solicitantes proporcionan. Con esta entrevista se reúnen con rapidez datos verificables, tales como información acerca del grado de estudios, registros de trabajos anteriores y habilidades. También se obtienen datos respecto del avance y crecimiento que han tenido los solicitantes en anteriores empleos. Puede obtenerse información tentativa respecto de la estabilidad de los solicitantes, con base en su historial laboral. Algunos datos pueden predecir quiénes de los candidatos tendrán éxito en el trabajo y quiénes no. *Vea PREGUNTAS ABIERTAS; PREGUNTAS CERRADAS; PREGUNTAS DE CONFRONTACIÓN; PREGUNTAS PROYECTIVAS; PREGUNTAS DE REFLEJO; PREGUNTAS SITUACIONALES; PREGUNTAS SUGERENTES*.

Equipos. Los equipos de trabajo se caracterizan por un mayor compromiso en la realización de las tareas. El trabajo personal suele estar en función del colectivo; los miembros aportan todo su potencial, conciben la meta como una responsabilidad compartida de manera que aportan todos sus recursos para llevarla a cabo. El desempeño es resultado de una sinergia positiva.

Equipos, *modelo de.* Implican una serie de elementos tales como: diseño del trabajo, composición, contexto y proceso. Todos ellos se relacionan con la eficacia de los equipos. El diseño de trabajo requiere de autonomía y responsabilidad de los miembros, así como una adecuada administración de las habilidades de cada uno de sus participantes, e información muy clara acerca de la importancia de las actividades que se van a seguir. También se necesita saber del impacto en cada uno de sus colaboradores. Por su parte, la composición del equipo remarca la importancia de la flexibilidad y los intereses de trabajar en conjunto. También enfatiza los tipos de capacidades y características de personalidad que se requieren para el desempeño de las tareas en cuestión. Respecto del contexto, destacan los recursos que se precisan para realizar el trabajo, la distribución y la estructura de las labores, el liderazgo, el clima de confianza, la forma de evaluar el desempeño y las recompensas recibidas. Por último, en el proceso destaca la claridad de los objetivos, la dirección de las tareas, la capacidad para resolver conflictos y la responsabilidad individual y conjunta.

Equipos autodirigidos. Están formados por grupos de diez a quince integrantes. Funcionan de manera autónoma, seleccionan a sus propios integrantes, delimitan las tareas y las formas de evaluar el desempeño, establecen el ritmo de trabajo y toman decisiones operativas. Estos equipos pueden ser permanentes o eventuales. Su operación no es tan práctica en las empresas mexicanas debido al apego estricto a las normas como consecuencia del respeto por la autoridad jerárquica.

Equipos de solución. Los equipos de solución de problemas se forman con trabajadores expertos en el área en cuestión. El objetivo de estos equipos es investigar las causas, presentar soluciones,

revisar nuevas estrategias y plantear mejores formas de operar. Su ejercicio se ve limitado y suele quedar solo como asesoría. La organización decide si implementa las medidas propuestas por estos equipos.

Equipos multidisciplinarios. Están constituidos por empleados de diferentes áreas. Cada uno de ellos realiza una parte específica de la actividad. Su objetivo es desarrollar el trabajo de una manera más óptima y rápida, de manera que se pueden elevar los índices de productividad. La característica principal para su éxito es que la comunicación y el seguimiento de las tareas se mantienen de manera inmediata y constante. Usualmente se usan de manera temporal porque su operación suele ser costosa, ya que requieren del diseño de los espacios para operar las diversas áreas del proceso en cuestión. No obstante, los costos se compensan con la producción y satisfacción de los clientes.

Equipos virtuales. Operan por medio de la tecnología. Son útiles cuando las compañías tienen sedes en diferentes puntos y la operación del proceso se realiza a distancia, por medio de la red. Algunas organizaciones diseñan sus propios sistemas. Los medios más usuales son: teleconferencia y correo electrónico. Ofrecen diversas ventajas, como la rapidez en la información. Sin embargo, el contexto social es limitado porque no hay interacción directa entre sus miembros. *Vea* *COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA*.

Estatus. Es la posición o rango que la empresa o los grupos dan a sus miembros y que se observa por una diversidad de símbolos. En una organización occidental, algunas muestras de estatus son las siguientes: tener un espacio para estacionamiento, una oficina grande, varias secretarias o un sueldo alto; disponibilidad de recursos humanos y financieros, y formar parte de los grupos directivos. En los grupos hay también distintivos de estatus, como el que otorga la experiencia en el dominio de alguna tarea, el carisma que permite tener muchos seguidores y el estatus propio del liderazgo.

Estrés. Suele ser causado por diversas condiciones en el trabajo. En la actualidad está presente en una gran cantidad de organizaciones. Algunas de las causas más comunes de estrés son: sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo, supervisión deficiente o

inadecuada para las características del personal, condiciones medioambientales poco favorables como, por ejemplo, ruido excesivo. Además hay otros factores para considerar como: ambigüedad de roles, condiciones físicas peligrosas, diferencias en los valores de los trabajadores y los de la compañía, cambios violentos, noticias de recorte, diferencias entre la responsabilidad y la autoridad, preocupación por el bienestar financiero y amenazas a la seguridad del empleo. Algunos puestos tienen más factibilidad de generar estrés por su propia naturaleza. Tal es el caso de los empleos de jornada nocturna, conductores de transporte público, personal de seguridad y personal médico. Cuando el estrés es temporal, suele manifestarse con síntomas como: malestares estomacales, nerviosismo y mal humor. El estrés de largo plazo provoca daños importantes en la salud, tales como: úlcera estomacal, problemas en el corazón, presión arterial alta y problemas en los riñones, entre otros. *Vea ENFERMEDADES PROFESIONALES POR AGENTES PSICOLÓGICOS*.

Estrés, *umbral de.* Es el nivel en el cual el estrés puede ser tolerable para una persona y le permite ser funcional. Los individuos que tienen un umbral alto pueden estar sometidos a situaciones estresantes o estar inmersos en ambientes de trabajo de riesgo y aun así desarrollar su trabajo con desempeño favorable. Por el contrario, las personas que tienen un umbral bajo muestran poca tolerancia a situaciones que impliquen tensión. Es probable que su nivel de desempeño disminuya en condiciones desfavorables. *Vea ESTRÉS; ESTRÉS POSITIVO*.

Estrés positivo. Se considera que cierta presión puede ser favorable para mantener activa la fuerza de trabajo. La reacción natural del organismo es la búsqueda del equilibrio. Un poco de presión puede estimular y conducir a la actividad. Algunos tipos de personas suelen ser más productivos en condiciones de estrés. Este factor tiene relación con el umbral de estrés personal, es decir, la capacidad que tiene el individuo de adaptarse o sufrir extenuación. El estrés puede tener consecuencias constructivas o destructivas, según la tolerancia individual, la cantidad y la duración del estrés. *Vea ESTRÉS, umbral de*.

Estructuras de autoridad. Son las diversas jerarquías de poder y responsabilidad determinadas por el organigrama de la com-

pañía. Cada jerarquía implica un estatus muy particular según la posición donde se encuentre. Las estructuras definen el lugar de la jerarquía en que se ubica cada grupo de trabajo y quiénes son los líderes formales y cuáles son las relaciones oficiales entre departamentos. Las estructuras del organigrama también determinan qué área reporta a qué área, qué departamentos toman las decisiones y quiénes están facultados para decidir y sobre qué procedimientos tienen influencia.

Estudio socioeconómico. Es una herramienta muy valiosa utilizada en la selección de personal. Está formado por varias secciones: 1. Un área descriptiva donde se colocan los siguientes datos: nombre, domicilio del solicitante y documentos personales, entre otros. 2. Una sección de información familiar, de economía de la casa paterna, de la propia, intereses religiosos, salud, hábitos, actividades culturales, antecedentes escolares, información de los trabajos y situación económica. A esta última se le presta atención especial, ya que muestra datos de los egresos del candidato, lo que permite compararlos con los ingresos que tendrá en la compañía, lo que dará oportunidad de hacer pronósticos en cuanto a la permanencia del empleado. Una persona que tenga un egreso mayor respecto de su sueldo, posiblemente buscará en la primera oportunidad otra opción laboral. Esta fase del proceso de selección se puede realizar por medio de visitas domiciliarias, muy útiles ya que permiten retomar información en el contexto del trabajador y obtener información valiosa y objetiva. Se puede realizar durante la entrevista o también por teléfono. *Vea ENTREVISTA DE SELECCIÓN*.

Evaluación por interfase. Tipo de evaluación realizada durante la actividad de enseñanza en la capacitación. Está orientada a conocer el nivel al que han llegado los trabajadores. Permite identificar el ritmo de aprendizaje y detectar si es necesario repetir un tema o hacer algún ajuste en el programa vigente o en los posteriores. Igualmente, ayuda a conocer la opinión de los participantes sobre el curso, los servicios recibidos, la dinámica desarrollada y el estilo de instrucción. Se puede realizar: por medio de cuestionarios; mediante los resultados en las tareas realizadas; con técnica interrogativa; a partir

de conversaciones en los descansos, y por la retroalimentación del instructor. *Vea* CAPACITACIÓN, *evaluación de*.

Evaluación por postest. Se realiza una vez concluido el curso de capacitación. Está enfocada a conocer el nivel logrado por los capacitandos en la instrucción presentada. Permite conocer los datos cuantitativos y cualitativos acerca del aprovechamiento de los participantes. Se puede realizar de forma oral, escrita o práctica. Puede incluirse la evaluación que se utilizó en el pretest, así como una evaluación del curso de capacitación en general y del desempeño del instructor. *Vea* CAPACITACIÓN, *evaluación de*.

Evaluación por pretest. Este tipo de evaluación se usa cuando se imparte alguna actividad de aprendizaje, durante la capacitación o durante algún otro tipo de enseñanza-aprendizaje. Tiene como objetivo conocer el nivel de conocimientos que tienen los capacitandos respecto de lo que se les va a enseñar. Se puede hacer de forma práctica, escrita, individual o con alguna actividad grupal. Esto le permite al instructor modificar y adaptar las actividades de enseñanza de acuerdo con las necesidades del grupo. *Vea* CAPACITACIÓN, *evaluación de*.

Evaluación psicológica. Es la fase de la selección donde se aplican baterías de pruebas psicológicas. Estas pruebas van encaminadas a investigar información respecto de las capacidades intelectuales, habilidades y rasgos de personalidad que favorezcan el desempeño de las funciones, tales como: la capacidad para relacionarse, trabajo en equipo y capacidad para resolver conflictos, entre otros. Algunas empresas se interesan también por baterías psicológicas orientadas a medir valores. Las baterías se agrupan en tres categorías: baterías para mandos operativos, para mandos medios y para mandos gerenciales. Se hacen excepciones en la selección de pruebas de habilidades, ya que se eligen de acuerdo con la aptitud exclusiva que se busca para cubrir adecuadamente el perfil de un puesto.

Evaluación socioeconómica. Esta nos permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Una persona

especializada efectúa una visita al domicilio con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, etcétera. Igualmente, se acostumbra verificar las referencias de los empleos anteriores. En algunos casos también pueden indagarse los antecedentes de créditos y las referencias bancarias. Todo lo anterior debe realizarse siempre con la anuencia de los solicitantes. *Vea ENTREVISTA DE SELECCIÓN; ESTUDIO SOCIOECONÓMICO*.

Evaluación técnica. Consiste en el análisis de los conocimientos y experiencia del solicitante de un empleo. Usualmente las organizaciones tienen baterías de pruebas técnicas para los diferentes puestos donde se revisa que el trabajador cuente con los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar adecuadamente las funciones de su puesto. Es útil realizar estas evaluaciones técnicas antes que la evaluación psicológica e investigación de antecedentes para optimizar costos en caso de que el aspirante no cuente con las habilidades necesarias.

Examen médico. Es obligación de los trabajadores someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable (artículo 134 LFT).

Extenuación. Condición generada en el individuo a partir de un estrés intenso y mantenido en un largo periodo, como consecuencia de las condiciones de trabajo. Se cree que el ser humano no puede regenerar su capacidad para enfrentar el estrés una vez que éste ha sido muy intenso y se ha mantenido por mucho tiempo. Esta condición provoca que el empleado experimente agotamiento físico y psicológico y se encuentre emocionalmente exhausto, lo que puede llevarlo a un detrimento importante en el desempeño. *Vea ESTRÉS*.

Extinción. Es la ausencia de reforzamiento. Se utiliza para eliminar conductas. Su aplicación consiste en ignorar, o no tomar en cuenta cierta conducta. Parte de la suposición de que al no recibir ningún reforzamiento ante la conducta emitida, la

persona simplemente dejará de repetir esa conducta. Es decir, se extinguirá. Se usa para eliminar conductas indeseables. Sin embargo, este principio debe ser cuidadosamente observado. Los administradores no deben usar la extinción si no es el plan. Deben reforzar conductas relacionadas con la creatividad, la iniciativa y el compromiso con la compañía. Si no lo hacen, estas conductas positivas dejarán de presentarse porque el trabajador no se sentirá motivado a mostrar un desempeño superior, debido a la falta de consecuencias. *Vea* *CONDUCTA ORGANIZACIONAL*.

F

Facilitación social. El efecto de facilitación se refiere a la predisposición a que el desempeño mejore o empeore ante la presencia de otros. Cuando las tareas son simples o rutinarias, se acelera el perfeccionamiento. La colectividad ayuda cuando las actividades son complejas o requieren de mucha atención. El administrador debe determinar las actividades que pueden reforzarse en grupos y los aprendizajes que deberán enfocarse de manera individual. Es bueno considerar durante el entrenamiento diferentes formas de instrucción.

Falda hawaiana. Es un medio de reclutamiento en forma de cartel. Se coloca la información acerca de la vacante y en la parte inferior se ofrecen trozos desprendibles del anuncio con la dirección, horario de entrevistas y reclutador. Esto le facilitará al interesado, que en ese momento no pueda registrar la información, obtener los datos de la empresa.

Formación de instructores. En muchas ocasiones no es posible contratar instructores externos, por lo que hay la necesidad de preparar al personal. No a cualquier trabajador se le puede encargar la tarea de instruir. Hay expertos en algunas áreas que no pueden transmitir los conocimientos adecuadamente. Antes del entrenamiento y formación se busca que los candidatos posean, además de los conocimientos en cuestión, el deseo de enseñar a los otros. Deben de tener habilidades para comunicar ideas y lealtad a la organización. Una vez que se contemplan estos requisitos se procede a preparar a los elegidos en los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje necesarios para transmitir la capacitación o entrenamiento. *Vea CAPACITACIÓN*.

G

Gremios. Representan la primera forma de empresa y una de las primeras organizaciones para capacitar. Estas agrupaciones estaban constituidas por oficios. Para enseñar las actividades del oficio se requería de una estructura, un maestro, un oficial y un aprendiz. El maestro era el poseedor del conocimiento; los oficiales ya habían recibido capacitación aunque aún no eran capaces de desempeñar el oficio como los maestros, y por último, los aprendices eran entrenados por el maestro y no recibían ningún beneficio económico.

Grupos. Aunque existen diferentes tipos de grupos, la característica principal de estos es que sus miembros se relacionan, sobre todo, para compartir información. Su naturaleza suele ser informal. Los integrantes tienden a participar con menor compromiso puesto que la responsabilidad individual está vagamente delimitada. Cuando los grupos son muy numerosos es común que se presente el ocio social porque, como el resultado del desempeño recae en todos, es fácil que se replieguen algunos miembros y esperen que otros desempeñen las tareas. *Vea* GRUPOS, *desempeño de*; GRUPOS, *formación de*; GRUPOS DE REFERENCIA; GRUPOS DE MANDO; GRUPOS FORMALES; GRUPOS INFORMALES.

Grupos, *desempeño de.* El desempeño del grupo depende en alto grado de las aportaciones de los individuos. Dentro de los recursos que han recibido mayor atención están las habilidades, las capacidades, los conocimientos y las características de personalidad. Dentro de las habilidades fundamentales se cuentan el manejo y solución de conflictos y la comunicación. Las características de personalidad que tienen una relación positiva con el desempeño son: flexibilidad, apertura y sencillez. Estas facilitan la productividad de los grupos. Por otro lado, las condiciones de la organización influyen también en la formación y desempeño de los grupos. Entre estas condiciones resaltan: la estructura de autoridad, las regulaciones formales, la selección y las disposiciones físicas del entorno, entre otras. *Vea* GRUPOS.

Grupos, *formación de.* La formación de un grupo pasa por

diversas fases. En un principio surgen: la incertidumbre por los propósitos, la estructura, las diversas figuras de liderazgo y las conductas más aceptables. Posterior a la fase de formación aparece la fase de conflicto, originada principalmente por la definición del liderazgo y por las diferencias debidas a las individualidades de los integrantes. Una vez superado esto, inicia la fase de regulación en la que permanecen de manera clara el liderazgo y las diversas subagrupaciones por afinidad. En esta etapa las expectativas son claras y las normas están bien establecidas, por lo que cada uno percibe adecuadamente su rol. Finalmente, en la fase de desempeño las energías se dirigen al cumplimiento de las tareas. Los roles son definidos y aceptados, la meta final es común. A medida que avanza el grupo y se presentan diversas situaciones, es posible que el grupo retroceda a fases anteriores o reinicie su ciclo. Cuando los grupos no son permanentes se desintegran después de cumplir sus metas. *Vea* *GRUPOS*; *GRUPOS*, *desempeño de*; *GRUPOS DE MANDO; GRUPOS DE REFERENCIA; GRUPOS DE TAREAS; GRUPOS FORMALES; GRUPOS INFORMALES*.

Grupos de mando. Son de tipo formal. Están determinados por la estructura organizacional. Representan la línea de operación. Todas las empresas tienen diferentes grupos de mando, como sucede en la dirección del departamento de recursos humanos y el personal asignado para el desarrollo y cumplimiento de las actividades propias del área. *Vea* *GRUPOS*; *GRUPOS*, *desempeño de*; *GRUPOS*, *formación de*.

Grupos de referencia. Son los grupos formales o informales presentes en toda organización. Los miembros que intentan ingresar a ellos se pliegan a sus normas. Existen diversas razones por las que los individuos se agrupan: al pertenecer a un grupo los individuos reducen la inseguridad de estar solos, resisten más fácilmente las amenazas, obtienen estatus, satisfacen necesidades de afiliación y adquieren poder. Es más fácil establecer logros si se cuenta con una mayoría. *Vea ESTATUS; GRUPOS FORMALES; GRUPOS INFORMALES*.

Grupos de tareas. Son formados por la organización para la culminación de una actividad o proyecto establecido por las líneas formales. Usualmente un grupo de tareas se forma por empleados de diferentes departamentos, involucrados en la realización de

cierta actividad. *Vea* GRUPOS; GRUPOS, *desempeño de*; GRUPOS, *formación de*.

Grupos formales. Son establecidos por la estructura de la organización. Tienen asignaciones determinadas que implican el cumplimiento de objetivos. Tienen identidad pública; su comportamiento y sus actividades están estipulados. Hacen énfasis en los puestos y en las líneas de autoridad y responsabilidad. El poder es delegado; se desprende de las cadenas de mando. *Vea* GRUPOS; GRUPOS, *desempeño de*; GRUPOS, *formación de*.

Grupos informales. Son asociaciones que no tienen una estructura formal ni están definidas por la organización. Se forman por necesidad de contacto social. Las actividades sociales o los periodos de descanso y otras actividades hacen que los individuos se relacionen entre sí por intereses comunes, proximidad y amistad. Las agrupaciones informales crean una influencia importante en la conducta individual, lo que se refleja en la productividad, porque los individuos suelen mostrar más compromiso y lealtad a su grupo de pertenencia que al estipulado por la organización. Lo que ocurra a uno de sus miembros influirá de manera importante sobre el grupo. *Vea* GRUPOS; GRUPOS, *desempeño de*; GRUPOS, *formación de*.

Grupos temporales. La formación de grupos temporales tiene un ciclo diferente al de los grupos permanentes. En la primera reunión surgen las normas, es decir, las pautas de conducta. Posteriormente el grupo muestra inercia en la actividad y cuando está cerca de la mitad del periodo los participantes presentan una transición. Es un conflicto que agudiza la conciencia de que el tiempo se acaba. En este periodo se reajustan las normas y se retoma la dirección. Una vez superado este periodo aparece de nuevo la inercia. El grupo se dirige a la culminación de actividades. Al concluir el trabajo, el grupo se separa. *Vea* GRUPOS; GRUPOS, *desempeño de*; GRUPOS, *formación de*.

Guarderías, *prestación de.* Es una prestación para el cuidado de los niños en la primera infancia. Es otorgado a la mujer trabajadora o al trabajador viudo o divorciado o que judicialmente tenga la custodia de los hijos. Los trabajadores tienen derecho a esta prestación desde que son dados de alta en el Instituto Mexicano de Seguro Social. Una vez que son

dados de baja, tienen derecho a conservarla cuatro semanas más. El servicio se proporciona en el turno matutino y vespertino e incluye aseo, alimentación, cuidado de la salud y recreación.

Guarderías, *servicios de.* Este servicio está orientado a fortalecer la salud del infante y su buen desarrollo. Sus programas se enfocan a la formación de sentimientos sociales, al uso de la razón, al desarrollo de la imaginación, a la adquisición de hábitos higiénicos y a la sana convivencia. Todo ello de acuerdo con la realidad social del niño y sus preceptos familiares. El servicio se proporciona desde los 43 días de nacido hasta los cuatro años de edad.

H

Habilidad conceptual. Esta habilidad representa la posibilidad de pensar en metas a largo plazo, de tener un "plan B" ante toda situación en la organización. Es decir, poder establecer estrategias viables en periodo de crisis de la compañía o ante una situación de cambio. Esta habilidad tiene que ver con el conocimiento del área en la que se está inmerso y con la visión o pensamiento estratégico para adaptarse o cambiar. Es una habilidad indispensable para los puestos de alta dirección debido a la responsabilidad que conllevan.

Habilidad humana. Se refiere al carisma, a las habilidades de comunicación, al don de gente que poseen algunas personas de forma natural o aprendida, y que les permite mantener una buena relación en su ambiente de trabajo. Además, esta habilidad les facilita realizar algunas actividades, les permite recibir el apoyo de la gente, los lleva a ejercer liderazgo y promueve que tengan muchos seguidores. Los administradores necesitan principalmente de esta habilidad para lograr un ambiente de equipo y de colaboración.

Habilidad técnica. Es la habilidad del administrador o líder referente a los conocimientos específicos de su área, y que debe conocer para sus gestiones adecuadas. A medida que los líderes o los administradores avanzan, es común que no puedan dominar o que no hayan realizado todas las tareas que inspeccionan. No obstante, es importante que las conozcan y conozcan su proceso. Un administrador necesita conocer bien las operaciones para supervisar y orientar efectivamente el cumplimiento de los objetivos. Para dar un adecuado seguimiento a su personal, necesita conocer los procesos que este realiza.

Higiene industrial. Es el conjunto de normas y procedimientos enfocados a reconocer, evaluar y controlar los elementos del medio ambiente físico y social que causan daños en la salud del trabajador. Busca salvaguardar la integridad del empleado. Su objetivo está relacionado con el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales. *Vea ENFERMEDAD PROFESIONAL*.

Hombre sándwich. Medio de reclutamiento que consiste en

publicitar la vacante con la ayuda de una persona que carga dos carteles, uno colocado al frente y otro a las espaldas. La persona con los carteles se sitúa en áreas concurridas, tales como zonas comerciales o avenidas principales, donde se pueden encontrar los posibles candidatos para el puesto en cuestión.

Huelga. Según el artículo 440 de la Ley Federal del Trabajo, es la suspensión temporal de las actividades, llevada a cabo por una coalición de trabajadores. Puede abarcar una empresa o uno o varios de sus establecimientos. Debe limitarse al mero acto de la suspensión del trabajo. *Vea* HUELGA, *procedimiento de*; *HUELGA ILÍCITA; HUELGA LEGAL*.

Huelga, *procedimiento de.* De acuerdo con el artículo 920 de la Ley Federal del Trabajo, el procedimiento de huelga se iniciará mediante la presentación del pliego petitorio, que deberá reunir los requisitos siguientes: se dirigirá por escrito al patrón y en él se formularán las peticiones, se anunciará el propósito de ir a la huelga si no son satisfechas, se expresará concretamente el objeto de la misma y se señalarán el día y la hora en que se suspenderán las labores, o el término de prehuelga. Se presentará por duplicado a la Junta de Conciliación y Arbitraje. Si la empresa o establecimiento está ubicado en lugar distinto a la junta, el escrito podrá presentarse a la autoridad del trabajo más próxima o a la autoridad política de mayor jerarquía del lugar de ubicación de la empresa o establecimiento. La autoridad que haga el emplazamiento remitirá el expediente, dentro de las 24 horas siguientes, a la Junta de Conciliación y Arbitraje. Además, avisará telegráfica o telefónicamente al presidente de la junta. El aviso para la suspensión de labores deberá darse, por lo menos, con seis días de anticipación a la fecha señalada para suspender el trabajo y con diez días de anticipación cuando se trate de servicios públicos. El término se contará a partir del día y hora en que el patrón quede notificado. *Vea* *HUELGA*.

Huelga ilícita. Es ilegal cuando la mayoría de los huelguistas ejecuten actos violentos contra las personas o las propiedades. También la huelga es ilegal en caso de guerra, cuando los trabajadores pertenezcan a establecimientos o servicios que dependan del gobierno, según el artículo 445 de la Ley Federal del Trabajo. *Vea* *HUELGA*.

Huelga legal. De acuerdo con el artículo 450 de la Ley Federal del Trabajo, la huelga es legalmente existente cuando busca obtener del patrón o patrones la celebración del contrato colectivo o contrato-ley de trabajo y exigir su revisión al término del periodo de vigencia. También en caso de exigir su cumplimiento en los casos en que hubiese sido violado el contrato o exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades. *Vea* HUELGA.

I

Impacto de la incertidumbre. Es un condicionante de la motivación que está influenciado por la percepción del trabajador hacia la obtención de retribuciones. Es decir, el trabajador estará motivado para desarrollar desempeño alto si percibe que su esfuerzo le permitirá obtener una retribución o un beneficio. Usualmente los beneficios, logros o ascensos que pueda obtener el empleado dependen de terceros. El trabajador puede no percibir que la empresa realmente puede retribuir su esfuerzo y entonces no trabajará con mayor impulso; es posible que el supervisor no lo considere candidato para el ascenso. Esto está fuera del control del trabajador. Los administradores deben estar atentos a las percepciones de su personal, entenderlas con carácter de individualidad y encauzarlas para el mejor cumplimiento de metas y objetivos de la organización y del trabajador.

Incapacidad permanente parcial. De acuerdo con lo estipulado en el artículo 479 de la Ley Federal del Trabajo, es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar. *Vea* INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL, *pago de*.

Incapacidad permanente parcial, *pago de.* De acuerdo con el artículo 492 de la Ley Federal del Trabajo, si el riesgo produce al trabajador una incapacidad permanente parcial, la indemnización consistirá en el pago del porcentaje fijado en la tabla de valuación de incapacidades, calculado sobre el importe que debería pagarse si la incapacidad hubiese sido permanente total. Se tomará el porcentaje que corresponda entre el máximo y el mínimo establecidos. Se considerará la edad del trabajador, la importancia de la incapacidad y la mayor o menor aptitud para ejercer actividades remuneradas, semejantes a su profesión u oficio. Se tomará asimismo en consideración si el patrón se ha preocupado por la reeducación profesional del Trabajador.
Si la incapacidad parcial consiste en la pérdida absoluta de las facultades o aptitudes del trabajador para desempeñar su profesión, la Junta de Conciliación y Arbitraje podrá aumentar la indemnización hasta el monto de la que correspondería por incapacidad permanente total. Se considerará la importancia de la profesión y la posibilidad de

desempeñar una de categoría similar, susceptible de producirle ingresos semejantes, según el artículo 493 de la LFT. *Vea* INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL.

Incapacidad permanente total. De acuerdo con lo descrito en el artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo, es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida. *Vea* INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL, *pago de*.

Incapacidad permanente total, *pago de.* Según el artículo 495 de la Ley Federal del Trabajo, si el riesgo produce al trabajador una incapacidad permanente total, la indemnización consistirá en una cantidad equivalente al importe de 1095 días de salario. El patrón no estará obligado a pagar una cantidad mayor de la que corresponda a la incapacidad permanente total aunque se reúnan más de dos incapacidades (artículo 494 LFT). Las indemnizaciones que debe percibir el trabajador en los casos de incapacidad permanente parcial o total, le serán pagadas íntegras, sin que se haga deducción de los salarios que percibió durante el periodo de incapacidad temporal (artículo 496 LFT). Dentro de los dos años siguientes al que se hubiese fijado el grado de incapacidad, podrá el trabajador o el patrón solicitar la revisión del grado, si se comprueba una agravación o una atenuación posterior (artículo 497 LFT). *Vea* INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL.

Incapacidad temporal. Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo (artículo 478 LFT). *Vea* INCAPACIDAD TEMPORAL, *pago de*.

Incapacidad temporal, *pago de.* De acuerdo con lo estipulado por el artículo 491 de la Ley Federal del Trabajo, si el riesgo produce al trabajador una incapacidad temporal, la indemnización consistirá en el pago íntegro del salario que deje de percibir mientras subsista la imposibilidad de trabajar. Este pago se hará desde el primer día de la incapacidad. Si a los tres meses de iniciada una incapacidad no está el trabajador en aptitud de volver al trabajo, él mismo o el patrón podrán pedir, en vista de los certificados médicos respectivos, de los dictámenes que se rindan y de las pruebas conducentes, que se resuelva si el

incapacitado debe seguir sometido al mismo tratamiento médico y gozar de igual indemnización o si procede declarar su incapacidad permanente con la indemnización a que tenga derecho. Estos exámenes podrán repetirse cada tres meses. El trabajador percibirá su salario hasta que se declare su incapacidad permanente y se determine la indemnización a que tenga derecho. *Vea* INCAPACIDAD TEMPORAL.

Incendios, *lineamientos de almacenaje de materiales altamente flamables para prevención y combate de.* Las compañías que por su operación utilicen materiales con alto riesgo de incendio, deben aislar las áreas, locales o edificios donde se almacenen los insumos. Estas áreas aisladas deben estar separadas por muros, pisos o techos resistentes al fuego o equipo de prevención de incendios. Para seleccionar o determinar las dimensiones de estos espacios debe tomarse en cuenta la naturaleza de los materiales y la operación de los mismos. Los espacios para almacenaje deben tener la ventilación requerida para evitar el riesgo de explosión y estar conectados eléctricamente a tierra, aislados de cualquier fuente de calor. Además, deberán ser áreas de acceso restringido, con las señalizaciones sobre el riesgo claramente especificadas. En las áreas donde se manejen o almacenen sólidos altamente combustibles deberán instalarse sistemas que técnicamente permitan el control de riesgo de dichos materiales. *Vea* INCENDIOS, *PREVENCIÓN DE*.

Incendios, *lineamientos de corredores y escaleras de emergencia para prevención y combate de.* De acuerdo con la NOM-002, las dimensiones de corredores y escaleras deben ser lo suficientemente amplias para permitir la salida del personal en tres minutos. Además: deben ser resistentes al fuego, considerarse parte de las salidas de emergencia, no tener obstáculos que impidan el tránsito, tener señalizaciones de la dirección y contar con iluminación natural o artificial permanente. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios, *lineamientos de edificios de riesgo alto para prevención y combate de.* Las áreas se organizan en relación con el grado de riesgo; también los equipos. En el caso de espacios con riesgo alto es necesario colocar equipos portátiles cada 200 m^2. Su capacidad debe estar en relación con los materiales almacenados o utilizados

y su naturaleza estará en relación con el tipo de combustible. Se requiere también la instalación de un equipo fijo para todos los centros con esta clase de riesgo. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendio, *lineamientos de edificios de riesgo bajo para prevención y combate de.* La organización de estas áreas requiere de la instalación, como mínimo, de un equipo extintor portátil por cada 600 m^2; su tipo y capacidad deberán estar planeados en relación con el tipo de combustible y con la cantidad de materiales almacenados. De la misma forma, si la superficie en cuestión tiene un área de 4.000 m^2 será necesario un estudio previo para determinar si se precisa la instalación de un sistema fijo contra incendios. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios, *lineamientos de edificios de riesgo medio para la prevención y combate de.* Estos centros de trabajo requieren de la instalación de equipos extintores portátiles a una distancia mínima de 300 m^2. Su tipo y capacidad se eligen de acuerdo con los materiales existentes y con la clasificación de combustibles. Cuando la superficie implicada tenga un área de 2.000 m^2 deberá de plantearse un análisis para determinar la necesidad de un sistema fijo contra incendios. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios, *lineamientos de elevadores para la prevención y combate de.* Los elevadores por ninguna razón deben considerarse salidas de emergencia y deben tener la señalización "No se use en caso de incendio". *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios, *lineamientos de equipo de extinción para la prevención y combate de.* En todas las organizaciones o centros de trabajo se debe contar con equipos extintores seleccionados en función del tipo de riesgo en las instalaciones de la compañía, por la naturaleza de los materiales y las actividades operadas. Los equipos pueden ser portátiles, móviles o fijos, de acuerdo con los grados de riesgo y posibles tipos de fuego. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios, *lineamientos de salidas de emergencia para la prevención y combate de.* Debe haber salidas normales y de emergencia para permitir el desalojo de los trabajadores en tres minutos. Las salidas deben llevar a espacios libres de riesgo de incendio, estar iden-

tificadas con señales visibles que indiquen la dirección, abrirse en el sentido de la salida y contar con una barra de pánico, libre de candados o pasadores, de forma que pueda abrirla cualquier trabajador. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios, *prevención de.* Los elementos clave para la prevención de incendios son: disponer de un conjunto de extintores adecuados; conocer el volumen de los depósitos de agua; mantener un sistema de detención y alarma, y, sobre todo, proporcionar entrenamiento al personal sobre los distintos combustibles que pueden estar presentes en los materiales de trabajo, así como de sus principales agentes extintores y el manejo respectivo de los mismos. Todo ello exige una planeación cuidadosa. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-*002 de*.

Incendios tipo a. Son los incendios producidos por combustibles como papel, madera, tejidos, trapos empapados de aceite y basura, entre otros. Para su combate se requiere de extintores a base de espuma, soda y ácido, así como agua. Su combate principal es la eliminación del calor puesto que su catalizador es la temperatura. Es necesario el enfriamiento y remojo del material para evitar que vuelva a encenderse. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios tipo b. En esta clasificación entran los incendios generados por materiales como líquidos inflamables, aceites derivados del petróleo, tintas, gasolinas, aguarrás y otros. Los principales agentes extintores para este tipo de incendios son: gas carbónico, polvo químico seco y espuma. La estrategia para extinguir estos incendios es mediante la neutralización del comburente (oxígeno atmosférico) con sustancias no inflamables. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios tipo c. Son provocados mediante equipos eléctricos conectados. Sus principales agentes extintores son gas carbónico y polvo químico seco. Es necesario neutralizar el oxígeno para interrumpir la combustión del material por medio de sustancias no inflamables. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incendios tipo d. Este tipo de incendios se dan a partir de metales en combustión, tales como: magnesio, titanio, zirconio, sodio, litio y potasio, entre otros.

La extinción se logra mediante el uso de agentes extintores a base de polvos secos que no reaccionen con metales en combustión. Los agentes extintores son: polvo G-1 (un grafito tamizado de fosfato orgánico que desprende gases que sofocan y enfrían y se utiliza en incendios de magnesio, sodio, litio, titanio, calcio, aluminio y acero, entre otros) y polvo metal (un extracto metálico principalmente de clorato de sodio y fosfato tricálcico que se utiliza en incendios de magnesio, sodio, potasio y aleaciones). *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Incentivos económicos. Son estrategias utilizadas por las compañías para mantener altos índices de desempeño. Se otorgan en bonificaciones económicas, además del sueldo percibido, y pueden aplicarse con base en la producción lograda, el cumplimiento de metas, la calidad en la producción y la eficiencia en los costos, entre otros factores.

Indemnizaciones por riesgos de trabajo. Según el artículo 483 de la Ley Federal del Trabajo, es el pago al trabajador por las lesiones que dieron lugar a incapacidad, como resultado de los riesgos de trabajo. Las indemnizaciones se pagarán directamente al trabajador. En el caso de incapacidad mental, comprobado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, la indemnización se pagará a la persona o personas a cuyo cuidado quede el incapacitado. En los casos de muerte del trabajador, la indemnización se pagará a los beneficiarios del mismo. *Vea* *RIESGO DE TRABAJO*.

Indemnización por riesgos de trabajo, *determinación de la.* De acuerdo con el artículo 484 de la Ley Federal del Trabajo, para determinar las indemnizaciones, se tomará como base el salario diario que percibía el trabajador al ocurrir el accidente o la muerte y los aumentos posteriores que correspondan al empleo que desempeñaba, hasta que se determine el grado de la incapacidad. Se toma la fecha en que se produzca la muerte o el momento de su separación de la empresa. *Vea* *RIESGO DE TRABAJO*.

Indemnización por riesgos de trabajo, *pago de.* Según lo descrito en el artículo 485 de la Ley Federal del Trabajo, la cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo. Para determinar las indem-

nizaciones debe considerarse si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo del área geográfica a que corresponda el lugar de prestación del trabajo. Se considerará esa cantidad como salario máximo. Si el trabajo se presta en lugares de diferentes áreas geográficas, el salario máximo será el doble del promedio de los salarios mínimos respectivos de acuerdo con el artículo 486 de la Ley Federal del Trabajo.

Índice de eficiencia. Revela los indicadores cuantitativos y cualitativos de calidad en cualquier área. Este factor se considera para conocer la situación idónea de la compañía. Es el punto de partida en la detección de necesidades de capacitación cuando se pretende implementar un programa. También se utiliza para determinar el nivel aceptable de ejecución en producción, ventas o cualquier otra área.

Inducción a la empresa. Es la técnica encaminada a dar a conocer al empleado las características de la empresa, su historia, misión, visión y valores. También las áreas que la conforman, su filosofía, sus políticas, las normas y reglamentos, el personal que forma parte de ella, las instalaciones para pago, etcétera. La inducción comienza en el primer contacto del trabajador con la empresa a través de periódico mural (si existe), folletos con información o publicaciones en los muros acerca de su organigrama, misión u otros. La inducción se realiza de manera formal por medio de talleres, conferencias, manuales, visitas a la compañía o mediante un cortometraje, muy utilizado en las compañías de producción donde algunas áreas suelen estar restringidas. La persona que realiza este proceso suele ser un miembro de recursos humanos. La inducción tiene ventajas importantes porque el trabajador se identifica con la organización y crea en él una actitud favorable hacia la empresa. Además, hace que el nuevo integrante se sienta parte del grupo. La inducción favorece la comprensión de las reglas, así como su aceptación. Asimismo, se fortalecen los procedimientos de seguridad e higiene. La inducción facilita que el trabajador se oriente hacia un desempeño de alto rendimiento y una actitud de colaboración. *Vea* INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Inducción al puesto. Al trabajador se le proporciona informa-

ción sobre: las normas respecto del puesto; los reglamentos y las funciones que va a realizar; los contactos internos y externos naturales a su puesto; las responsabilidades en procesos materiales y en valores, y las operaciones que tendrá que llevar a cabo. En esta fase es muy útil apoyarse en el análisis de puestos. El tiempo de duración de la inducción al puesto es variable, según las características de cada compañía. En esta fase se presenta, de manera formal, el trabajador al jefe inmediato, a todo el personal o a los compañeros que formarán el equipo de trabajo o al personal que corresponda al área en cuestión si la empresa es demasiado grande para presentar a todo los miembros. Es común que se lleven a cabo registros de este proceso en las áreas visitadas por el nuevo trabajador. *Vea ANÁLISIS DE PUESTO; INDUCCIÓN DE PERSONAL*.

Inducción de personal. Es la etapa en la que se da a conocer al nuevo empleado la información respecto de la empresa y el puesto. Sus fases se denominan inducción al puesto e inducción a la empresa. Se le informa todo lo concerniente al lugar de trabajo y a las características de la compañía. Este proceso se puede realizar por medio de folletos, manuales, cursos y cortometrajes. Las personas encargadas del proceso de inducción suelen ser los encargados del departamento de personal, o bien alguna persona asignada para ello. Este proceso es estratégico: el trabajador se sensibiliza, su actitud se orienta hacia el desempeño y empieza a sentirse parte de la organización. En algunos casos se usan formatos para registrar el proceso de inducción. *Vea INDUCCIÓN A LA EMPRESA; INDUCCIÓN AL PUESTO*.

Infonavit. Toda empresa está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio (artículo 136 LFT). El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos (artículo 137 LFT). Los recursos de esta

institución serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del gobierno federal, de los trabajadores y de los patrones (artículo 138 LFT).

Infonavit, *ley de.* La Ley para el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda entró en vigor en 1972. El patrón tiene la obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

Infonavit, *retiro de fondos de.* A partir de lo dispuesto en el artículo 141 de la Ley Federal del Trabajo, las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda son gastos de previsión social de las empresas y se aplicarán en su totalidad a constituir depósitos en favor de los trabajadores, sujetos a las bases siguientes: en los casos de incapacidad total permanente; de incapacidad parcial permanente (cuando ésta sea de 50% o más); de invalidez definitiva, en los términos de la Ley del Seguro Social; de jubilación, o de muerte del trabajador, se entregará el total de los depósitos constituidos, a él o sus beneficiarios, con una cantidad adicional igual a dichos depósitos. Cuando el trabajador deje de estar sujeto a una relación de trabajo y cuente con cincuenta o más años de edad, tendrá derecho a que se le haga entrega del total de los depósitos que se hubieren hecho a su favor, en los términos de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Para la devolución de los depósitos y cantidades adicionales bastará que la solicitud por escrito se acompañe con las pruebas pertinentes.

Inspección del trabajo. Según el artículo 540 de la Ley Federal del Trabajo, la inspección del trabajo realiza la función de vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo. La inspección debe cubrir los siguientes objetivos: facilitar información técnica y asesorar a los trabajadores y a los patrones sobre la manera más efectiva de cumplir las normas de trabajo; poner en conocimiento de la autoridad las deficiencias y las violaciones a las normas de trabajo en las empresas y establecimientos; realizar los estudios y acopiar los datos que le soliciten las autoridades y los que juzgue conveniente para procurar la armonía de las relaciones entre trabajadores y patrones, y las demás que le confieran las leyes. La inspección se hará con un director

general y con el número de inspectores necesario para el cumplimiento de las funciones. Los nombramientos se harán por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y por los gobiernos de las entidades federativas, según el artículo 545 de la LFT.

Inspectores del trabajo, *función de los.* A partir de lo sustentado en el artículo 541 de la Ley Federal del Trabajo, la función de los inspectores del trabajo implica: vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo, especialmente de las que establecen los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones, de las que reglamentan el trabajo de las mujeres y los menores, y de las que determinan las medidas preventivas de riesgos de trabajo, seguridad e higiene; visitar las empresas y establecimientos durante las horas de trabajo, diurno o nocturno, previa identificación; interrogar, solos o ante testigos, a los trabajadores y patrones, sobre cualquier asunto relacionado con la aplicación de las normas de trabajo; exigir la presentación de libros, registros u otros documentos a que obliguen las normas de trabajo; sugerir la corrección de las violaciones a las condiciones de trabajo; proponer la eliminación de defectos comprobados en las instalaciones y métodos de trabajo cuando constituyan una violación de las normas de trabajo o un peligro para la seguridad o salud de los trabajadores y la adopción de las medidas de aplicación inmediata en caso de peligro inminente; examinar las sustancias y materiales utilizados en las empresas y establecimientos cuando se trate de trabajos peligrosos, y las demás funciones que les confieran las leyes. Los inspectores del trabajo deberán cumplir puntualmente las instrucciones que reciban de sus superiores jerárquicos en relación con el ejercicio de sus funciones. *Vea INSPECCIÓN DE TRABAJO*.

Inspectores del trabajo, *obligaciones de los.* Según el artículo 542 de la Ley Federal del Trabajo, los inspectores de trabajo tienen la obligación de identificarse, con credencial debidamente autorizada, ante los trabajadores y los patrones. Sus funciones son: inspeccionar periódicamente las empresas y establecimientos; practicar inspecciones extraordinarias cuando sean requeridos por sus superiores o cuando reciban alguna denuncia respecto de violaciones a las normas de trabajo; levantar acta de cada

inspección que practiquen, con intervención de los trabajadores y del patrón, haciendo constar las deficiencias y violaciones a las normas de trabajo; entregar una copia a las partes que hayan intervenido y turnarla a la autoridad que corresponda, y las demás funciones que les impongan las leyes. Los hechos certificados por los inspectores del trabajo en las actas que levanten se tendrán por ciertos mientras no se demuestre lo contrario, de acuerdo a lo que dispone el artículo 543 de la LFT. *Vea* INSPECCIÓN DE TRABAJO.

Invalidez. Para los efectos de la Ley del Seguro Social, existe invalidez cuando el asegurado se halle imposibilitado –a causa de una enfermedad o accidente no profesionales– para procurarse, mediante un trabajo igual, una remuneración superior a 50% de su remuneración habitual percibida durante el último año de trabajo. La declaración de invalidez deberá ser realizada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (artículo 119 de la Ley del Seguro Social).

Invalidez, *prestaciones de.* Es necesario que el asegurado, al declararse en estado de invalidez, tenga acreditado el pago de 250 semanas de cotización. En el caso de que el dictamen respectivo determine 75% o más de invalidez, sólo se requerirán de 150 semanas de cotización. Si el empleado no reúne las semanas de cotización y su estado de invalidez es permanente, podrá retirar, en una sola exhibición, sus fondos del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez. No tendrá derecho a disfrutar de la pensión de invalidez si esta ha sido provocada de manera intencional por él mismo o un tercero. Tampoco se otorga si el trabajador padece un estado de invalidez anterior a su contrato. Asimismo, para continuar con la pensión, deberá someterse a las evaluaciones médicas, sociales y económicas que determine el Instituto Mexicano del Seguro Social para determinar si el estado de salud subsiste. Si el asegurado se negara a participar en estas evaluaciones, los beneficios se suspenderán. *Vea* INVALIDEZ.

Inventario de recursos humanos. Es una herramienta para recabar datos acerca de los trabajadores. Mediante ella podemos identificar a cada uno de los integrantes de la organización, así como sus habilidades, experiencia, actualización en los conocimientos del

trabajo y otro tipo de preparación externa a la naturaleza de su puesto. Se realiza de manera periódica por medio de cuestionarios y entrevistas. Permite tomar decisiones sobre las nuevas necesidades de capacitación y tener en cuenta candidatos viables para nuevas ubicaciones dentro de la compañía. Esta herramienta contiene datos individuales de cada empleado, lo que permite conocer el avance de cada uno. Usualmente la información que conforma el inventario son datos personales: generalidades del trabajador, domicilio, núcleo familiar, escolaridad, conocimientos adquiridos, idiomas, situación jerárquica en la empresa y actividades realizadas en el actual empleo y anteriores, capacitación, información médica, actividades de tiempo libre, culturales y sociales, entre otras.

J

Jornada de trabajo. Según el artículo 58 de la Ley Federal del Trabajo, es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Jornada diurna. Según los artículos 60 y 61 de la Ley Federal del Trabajo, es la jornada comprendida entre las 6:00 y las 20:00 horas. Su duración es de ocho horas.

Jornada extraordinaria. De acuerdo con los artículos 66, 67 y 68 de la Ley Federal del Trabajo, la jornada de trabajo podrá prolongarse por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con 100% más del salario que corresponda a las horas de la jornada. La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con 200% más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la LFT.

Jornada mixta. Es la que comprende periodos de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media. Si comprende tres y media o más horas, se considerará jornada nocturna, tal como lo establecen los artículos 60 y 61 de la Ley Federal del Trabajo.

Jornada nocturna. De acuerdo con los artículos 60 y 61 de la Ley Federal del Trabajo, la jornada nocturna está comprendida entre las 20:00 y las 6:00 horas. Su duración debe ser de siete horas.

Juegos psicológicos. Son transacciones verbales que tienen propósitos ocultos. Satisfacen una necesidad de culpa; reflejan sentimientos de frustración; pueden mostrar inseguridad o miedo a enfrentar la realidad, o simplemente tratan de evitarla. Veamos algunos juegos. “Mira lo que me has hecho hacer. Por tu culpa me salió mal”. En este ejemplo la persona coloca en alguien más su error o incompetencia; no asume su responsabilidad. “Vamos, peleen él y tú”. En este caso la persona busca generar división al

causar conflicto entre los demás. Parte de la idea de que la gente es tonta y refleja una necesidad frustrada de contacto con los otros. “Hagas lo que hagas estás mal; digas lo que digas, no tienes razón”. En este caso, la persona busca siempre defectos en el otro para minimizar los propios. Esto le impide aceptar que el otro puede ser competente o estar en lo correcto.

L

Ley del Seguro Social. Es de observancia general en toda la República, en la forma y términos que la misma establece. Sus disposiciones son de orden público y de interés social (artículo 1 de la Ley del Seguro Social).

Ley Federal de Trabajo. Conjunto de normas y reglamentos referentes a las relaciones de trabajo, sustentadas en el artículo 123 de la Constitución.

Líder autócrata. El líder autócrata se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal para dirigir al grupo. No busca otras formas y suele sentirse incapaz de ejercer liderazgo. Por ello utiliza en forma irracional la autoridad que le da la jerarquía, presupone que la gente no desea trabajar, piensa que es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quién es el jefe. Se caracteriza porque no prepara a su personal y confunde dar instrucciones con adiestrar y capacitar. Considera que el trabajo es un castigo para él y los demás, por lo que desde su percepción la única forma de que la gente trabaje es presionándola con el despido. Como resultado, el personal suele mostrar sumisión, resentimiento, irritabilidad y aceptación mínima de responsabilidad. Su gran satisfacción es "hacer tonto" al jefe. *Vea* LIDERAZGO.

Líder autócrata benevolente. Trata con afecto a las personas, aunque es manipulador. Generalmente no es sincero en su afecto. Su fin es "manejar" a la gente, con el objeto de que hagan lo que él decide y de la forma que él decide. Suele despertar afecto y simpatía, con excepción de aquellos que advierten sus propósitos. Este tipo de líder busca usar la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia, y se le considera pseudodemócrata porque, aunque pide opiniones al grupo, es él quien siempre dice la "última palabra". En razón de esto la iniciativa permanece estática en espera de la reacción del líder. Hay sumisión y falta de desarrollo personal. *Vea* LIDERAZGO.

Liderazgo. Es el proceso por el cual una persona influye en las demás para que utilicen sus recursos técnicos y personales, entre otros, y dirijan sus esfuerzos

con entusiasmo hacia los objetivos o metas planeados. Es el catalizador que logra que los talentos de los seguidores sean encauzados óptimamente. Se cree que el líder nace y trae consigo ciertos rasgos, como carisma, honestidad, integridad, ímpetu, seguridad en sí mismo, deseo de dirigir, creatividad, afectividad positiva, capacidad cognoscitiva, flexibilidad y capacidad de adaptación. Estos elementos son la base de su éxito y le permiten ser foco de atención. Otras hipótesis aseguran que el líder también se hace, siempre y cuando se desenvuelva en un ambiente adecuado que le permita la reafirmación a sus capacidades. Esto lo llevará a fortalecer su autoestima y adquirir seguridad para desempeñarse como líder. Para tener éxito el líder necesita ser poseedor de rasgos y habilidades que puedan ser aprendidos y modificados, como lo son las habilidades humanas o sociales y las habilidades técnicas. Aunque no sea un experto, necesita tener ciertos conocimientos. Por último, debe desarrollar la habilidad de conceptualización que tiene que ver con la visión para planear a largo plazo.

Líder demócrata. Dirige al personal basándose en la autoridad informal, no en la que le asigna su puesto. La influencia parte de su personalidad. Sabe que la participación se logra a partir de la buena relación, lo que lo lleva a ser considerado y sensible a las necesidades de sus trabajadores. Confía en el desarrollo, por lo que proporciona los medios para que sus subordinados puedan mejorar. Toma responsabilidades y asigna las correspondientes. Considera que los trabajadores pueden reconocer sus problemas y responsabilizarse, por lo que les da más autoridad y autonomía. Esto hace que sus subordinados trabajen con entusiasmo y obtengan altos índices de producción. Obtiene excelente trabajo de grupo y un alto grado de participación. *Vea* LIDERAZGO.

Líder indiferente. Está ausente de la responsabilidad de su puesto y no supervisa ni da seguimiento a las actividades de su personal. Muestra un desinterés en ser jefe. La mayor parte del tiempo delega sus funciones en cualquiera. Esto lleva la moral del trabajador al mínimo y como resultado hay descuido, bajo rendimiento, poco interés en mejorar y no hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo. Nadie sabe qué hacer ni qué esperar. *Vea* LIDERAZGO.

M

Manual de entrenamiento. Es la guía o procedimiento para todo curso. Es particular en cada tipo de entrenamiento y en cada empresa. En general, inicia con la introducción, donde explica la razón por la cual la organización realiza dicho manual. Siguen las recomendaciones al instructor, que incluyen la forma en que se deben entender las secciones del manual, tales como: etapas, temas, anexos, propósitos y características generales del material. A continuación aparecen los objetivos. Cada parte del temario está dividido en unidades o sesiones de trabajo que expresan los objetivos que se desean alcanzar. Asimismo, aparece un objetivo general del curso. Ulteriormente están los programas, con los temas para desarrollar, las actividades, los sistemas de evaluación, las herramientas y las disposiciones de los espacios necesarios para la instrucción. Finalmente aparecen los estándares de logro, mismos que serán comparados con los aprendizajes adquiridos por los asistentes al entrenamiento.

Maslow, Abraham (1908-1970). Desarrolló un modelo motivacional llamado jerarquía de necesidades. Los fundamentos de su teoría parten del supuesto de que los seres humanos presentan una estructura de necesidades organizadas. Describe su teoría con una pirámide formada por cinco necesidades agrupadas en dos partes o grupos. En el primer grupo aparecen las necesidades primarias o de orden menor. Maslow consideraba que las necesidades básicas o primarias son las relacionadas con lo fisiológico y la sobrevivencia; son las necesidades de alimentación, sueño y sexo. En este grupo también se incluyen las necesidades de seguridad. En el caso de la empresa, se refieren a la seguridad de continuar con el empleo y de estar inmerso en condiciones seguras de trabajo. El segundo grupo es el de las necesidades secundarias o de orden superior, condicionadas por la experiencia. Varían en intensidad entre una persona y otra y están sujetas a cambios. Algunos ejemplos son: las necesidades de pertenencia, orientadas a llevarse bien con todos y ser aceptado en los grupos; necesidades de estatus, que sugieren la obtención de un nivel de aptitud en la compañía y ser reconocido,

y por último, las necesidades de autorrealización, donde el individuo está motivado para lograr todo su potencial. El ser humano, una vez que ha cubierto las necesidades del nivel básico podrá interesarse en el siguiente nivel y así sucesivamente, de manera escalonada. Partiendo de los postulados de Maslow, los administradores pueden considerar que otorgar demasiado de una retribución no necesariamente impactará en el buen desempeño, sobre todo si la retribución corresponde a los niveles primarios. Las necesidades satisfechas no serán fuertes motivadores dado que el trabajador suele estar en búsqueda de lo que aún no ha logrado. El administrador debe planear retribuciones que se orienten a satisfacer las necesidades no resueltas y percatarse de que ofrecer demasiado de una retribución puede generar decremento en el desempeño. El administrador también debe estar alerta a la particularidad de las necesidades de su personal.

McGregor, Douglas. Fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. En 1957 dio a conocer sus argumentos acerca de las acciones administrativas. Argumentaba que las funciones y acciones dictadas en las organizaciones se sustentan en la filosofía de los administradores acerca del comportamiento del trabajador. A partir de ello desarrolló dos supuestos básicos de la visión administrativa acerca del comportamiento del trabajador: 1. El supuesto x, en él se asume que a la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo. En este contexto se cree que los trabajadores restringen la producción, tienen pocas ambiciones, evitan asumir responsabilidades y carecen de iniciativa. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, de manera que la dirección se ve obligada a ejercer coerción y control para mantener un nivel de desempeño satisfactorio. 2. El supuesto y, que implica una perspectiva más humanista de la administración. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherentemente perezosa y en la idea de que todos los individuos poseen potencialidades. Considera que si existen las condiciones adecuadas en el entorno de trabajo, el desempeño del trabajador será en pro de la productividad y hará uso de la autodirección y el autocontrol.

Medicina preventiva. Para conservar la salud, el Instituto Mexicano del Seguro Social, en coor-

dinación con la Secretaría de Salud y otras dependencias públicas, realiza actividades en pro de la salud. Se emprenden acciones tales como: campañas sanitarias, estudios epidemiológicos, inmunizaciones y otros programas especiales, con el objeto de atender problemas médico-sociales y prevenir enfermedades y discapacidades en la población.

Medidas de seguridad. Son todas las acciones y procedimientos para mejorar las condiciones de trabajo y evitar enfermedades profesionales o accidentes. Pueden ir desde el uso de equipo especial (casco, guantes, uniformes, etcétera), hasta indicaciones en los muros, uso de símbolos y colores para indicar las zonas de peligro, alto voltaje o radiactividad, entre otros. Esto se regula por el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *reglamento de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *áreas del reglamento de*.

Mobiliario en auditorio. Cuando la capacitación se imparte en un auditorio, con sillas dispuestas en línea, una detrás de otra, el papel de los participantes es más bien receptivo. Esta distribución del mobiliario se usa cuando los contenidos temáticos son de tipo conferencia o exposición, es decir, el ponente es el encargado de la exposición. La desventaja de esta modalidad es que los participantes no tienen contacto visual entre sí y es difícil para el ponente interaccionar con todos los participantes. *Vea* CAPACITACIÓN.

Mobiliario en "e". El arreglo de la sala en forma de "E" se utiliza cuando es necesario optimizar espacios. La dinámica de trabajo no incluye movilizarse. En esta modalidad el instructor mantiene el papel activo. Si se va a utilizar pantalla para proyectar es importante colocarla lo suficientemente alto. *Vea* CAPACITACIÓN.

Mobiliario en islas. Montaje en pequeños grupos. Trabajar con mesas y sillas es lo más adecuado. Sin embargo, se pueden hacer adaptaciones con otro tipo de mobiliario, como, por ejemplo, butacas. Esta modalidad es provechosa cuando se requiere resolver un problema o realizar una actividad en equipos. Es recomendable que el instructor recorra los equipos para resolver cuestionamientos, porque el arreglo de la sala no permite mantener contacto visual con cada uno de los participantes. *Vea* CAPACITACIÓN.

Mobiliario en mesa redonda. Todos los participantes y el ponente conservan el mismo nivel. Esta modalidad es adecuada cuando se pretende desarrollar temas por medio de discusión o análisis. *Vea* CAPACITACIÓN.

Mobiliario en "u". En el montaje del mobiliario en forma de "u" se colocan las sillas o mesas de los participantes conservando el espacio vital entre cada uno. El ponente se coloca al frente. Esta modalidad permite al ponente tener contacto visual con cada uno de los presentes. El espacio en el centro le facilita desplazarse a los lugares de cada uno. Esta modalidad es favorable cuando el papel activo descansa en el instructor. *Vea* CAPACITACIÓN.

Modelo autocrático. Modelo administrativo que depende del poder, centrado en la empresa y en el supervisor. Se rige por el mando oficial descrito puntualmente en el organigrama. Esta forma de administrar parte de la desconfianza básica en el trabajador. La visión del administrador es que los trabajadores no son capaces de realizar las tareas sin supervisión, por lo que necesitan ser orientados o dirigidos. El administrador piensa que es necesario ejercer coerción sobre los empleados para el desarrollo efectivo de los trabajos. La actitud de los empleados está basada en el miedo hacia el jefe. Esto da como resultado obediencia ciega y dependencia del jefe. Los empleados tienden a generar resentimiento hacia la organización. La ventaja de este modelo es que los objetivos de producción pueden alcanzarse bajo las normas estipuladas. La desventaja principal, sin embargo, es el costo humano, muy grande.

Modelo colegial. Es una continuación del modelo de apoyo. Está basado en la gente como principal recurso. Deposita su confianza en el desempeño del personal y su estrategia para lograr los objetivos de producción es el trabajo en equipo. Fomenta el compañerismo y los administradores intentan ser vistos como colaboradores. El ambiente de trabajo se basa en la responsabilidad y los empleados confían y respetan el papel de los dirigentes. Este tipo de administración puede generar que los trabajadores se sientan autorrealizados, por lo que tienden a trabajar con calidad: han asumido totalmente la responsabilidad que les corresponde, muestran autodisciplina,

no se sienten obligados hacia el trabajo. La calidad de desempeño es por convicción, porque han adquirido un compromiso consigo mismos y con la compañía. Los empleados tienen la sensación de hacer contribuciones valiosas a la organización. Este modelo tiende a ser útil en actividades donde la ejecución de las mismas requiere iniciativa, donde las actividades sean de libre ejecución como, por ejemplo, trabajos intelectuales, etcétera. Se ha encontrado que es difícil su utilización en actividades programadas, como en líneas de ensamble, debido a la programación de las maniobras.

Modelo de apoyo. Tiene sus fundamentos en los estudios de Mayo-Roethlisberger. La base principal de este modelo es el liderazgo. Se acerca más a una visión humanista del trabajador: lo considera competente, capaz de asumir responsabilidades, interesado en crecer y desarrollarse, así como en contribuir al desarrollo de su trabajo. Si no lo hace es porque no están disponibles los medios adecuados. Para este modelo, la empresa refuerza el liderazgo y genera interés en la participación. Los esfuerzos se orientan hacia la productividad y hacia el desempeño y los trabajadores aportan todo su potencial a la organización. *Vea* LIDERAZGO.

Modelo de custodia. Modelo administrativo que surge como una reacción al modelo autocrático. Busca satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados. La forma de administrar de este modelo se basa en las prestaciones, a las que considera el único o principal recurso para mantener activa la fuerza de trabajo. Suele caer en el paternalismo y normalmente sólo logra una cooperación pasiva de los trabajadores, inclusive con bajos niveles de desempeño. El personal suele estar satisfecho, no requiere esforzarse. Sus prestaciones están sumadas al sueldo. La ventaja principal de este modelo es que la actitud hacia la compañía y hacia el rol del jefe es favorable. Es posible que los empleados logren una identificación con la empresa. Una desventaja es que tienden a generar cierta dependencia de la organización y el personal adquiere una preocupación psicológica por el miedo a salir de la zona de comodidad, es decir, por el miedo a perder el trabajo y las retribuciones. Los trabajadores no toman iniciativas, porque implican riesgos. Algunos estudios

han mostrado que la satisfacción no necesariamente genera motivación en el trabajo. *Vea MODELO AUTOCRÁTICO*.

Modelo de equidad. También llamado teoría de la equidad. Es una propuesta de J. Stacy Adams. Postula que los empleados se interesan en más situaciones de su entorno de trabajo que en sólo satisfacer sus necesidades. Afirma que la motivación de un trabajador tiene relación con la forma de percibir la justeza de su contrato. En la percepción de ello compara sus resultados personales, lo que recibe de la compañía (remuneración, prestaciones y retribuciones sociales y psicológicas) con sus aportaciones personales, es decir, con lo que da a la organización en conocimientos, edad, experiencia, compromiso y esfuerzo, entre otras cosas. También contrasta sus resultados y aportaciones personales con los de sus colegas. En este enfoque, la satisfacción y la motivación del trabajo se relacionan, por un lado, con el equilibrio entre lo que se ofrece y se recibe y, por otro, con la igualdad de condiciones con sus compañeros.

Modelo situacional. No es posible decir que existe un modelo mejor que otro. La efectividad está medida en función de lo que se quiere lograr, por lo que la utilización específica de un modelo debe estar fundamentada en las necesidades de la compañía. Esto es, en las condiciones que imperan en las organizaciones, en el tipo de empleados, en el tipo de normas y objetivos que tengan y en el tipo de trabajo que se realice. Es viable utilizar uno o dos modelos, o la combinación de ambos. Es útil emplear modelos según las áreas de la compañía y las actividades. También puede tomarse en cuenta el tipo de empleados, diferentes en cada departamento como, por ejemplo, los de las áreas administrativas y los de las áreas operativas.

Moral de trabajo. Es la combinación de las actitudes del empleado hacia el trabajo, la organización, las autoridades laborales y los compañeros. En una buena moral debe haber cohesión en el grupo, de manera que los integrantes de éste participen en el logro de los objetivos comunes. Debe haber buen canal de comunicación con la supervisión y un buen clima laboral. La moral alta logra que el trabajador esté satisfecho con las actividades que realiza. Un bajo nivel en la moral

del trabajo suele predisponer al personal a comportamientos inconvenientes, tales como ausencias, rotación e índices reducidos de producción, entre otros. Para medir la moral pueden usarse cuestionarios de actitud, observación y entrevistas.

Motivación afiliativa. El impulso motivacional en este caso está orientado a las relaciones sociales. Las personas suelen encontrarse motivadas para el trabajo. Si se elogian las actitudes y la cooperación, el ambiente suele ser favorable. Sin embargo, para los administradores es complicado, en algunos casos, lograr el total cumplimiento de los objetivos porque la parte social se antepone a la técnica y las decisiones pueden tomarse en función del compañerismo. Durante la selección, la motivación afiliativa suele ser desventajosa porque parte del agrado hacia las personas, más que de la observación de sus habilidades técnicas para realizar el trabajo.

Motivación al logro. Este tipo de motivación depende de la retroalimentación, del reconocimiento y de la percepción de las tareas como posibles de realizar, o con pocas posibilidades de fracasar. El impulso de los trabajadores para alcanzar metas o simplemente producir está en función de la retroalimentación que reciben. Cuando identifican que su desempeño será reconocido y existe poco riesgo de fracaso, su motivación hacia el trabajo será mayor. Cumplir se vuelve importante y no depende totalmente de las retribuciones. Comúnmente, cuando el trabajador recibe retroalimentación, trabaja con mayor dedicación y asume responsabilidad en su trabajo y sus acciones.

Motivación extrínseca. Es generada por elementos del contexto de trabajo, tales como compensaciones, bonos y premios. Estas recompensas logran que se despierte interés en el desarrollo de las tareas. La motivación hacia el trabajo es resultado de las retribuciones. La limitación de estos programas es que los empleados desarrollan dependencia hacia los beneficios externos y cuando dejan de recibirlos, los índices de productividad disminuyen.

Motivación hacia la competencia. La orientación del trabajador en este impulso está centrada en la calidad y en el dominio de las labores. El empleado se esfuerza

cada vez en perfeccionar lo que hace. Su desempeño se apoya en la motivación intrínseca: el trabajador se enorgullece de su dominio. Las personas con este tipo de motivación se interesan en ser creativos en la resolución de problemas y persiguen siempre el objetivo. La desventaja suele ser que se descuidan las relaciones sociales, a causa del interés único en el trabajo. Un administrador motivado hacia la competencia esperaría que la prioridad para los subalternos fuera la producción y relegaría las actividades sociales-familiares de sus trabajadores. Es decir, la motivación hacia la competencia tiene un costo en las relaciones humanas y en el trabajo en equipo.

Motivación intrínseca. Es provista por el propio trabajador. Surge por razones internas. Tiene que ver más con la persona que con el trabajo. Este tipo de motivación es el resultado de los valores, de las normas personales de desempeño y de los intereses propios en la calidad. Satisface un interés personal por hacer el trabajo bien, más que por lo que otorgue la compañía. Un trabajador con motivaciones intrínsecas hacia el trabajo suele ser productivo y mantener buenos índices de desempeño. Las empresas deben proveer sanos ambientes de trabajo para lograr que el personal confíe en la organización para que desarrolle de manera natural el compromiso hacia el trabajo.

Motivación por el poder. En este tipo de motivación la persona se interesa por obtener poder en la jerarquía para influir en las decisiones, o en los demás. La persona puede interesarse en un poder institucional para lograr beneficios para la organización y su personal. Usualmente los administradores motivados por poder institucional se enfocan hacia la gente. Suelen ser buenos gestionadores, se arriesgan para obtener sus logros y su crecimiento es con base en logros legítimos. Sin embargo, cuando están motivados por el poder personal, sólo se orientan a su beneficio, y lo obtienen de manera no lícita.

N

Necesidades encubiertas. Son las necesidades que se manifiestan en problemas cuya causa no es evidente. Sólo es posible observar los síntomas, tales como: la disminución en los índices de producción, la mala programación de actividades, u otros incidentes. Entre éstos se cuentan: el ausentismo, el robo, las actitudes inadecuadas del personal, los problemas interpersonales y la ausencia o incumplimiento de las normas y políticas. Estas situaciones requieren de un diagnóstico para elucidar las causas y programar planes de capacitación. *Vea* CAPACITACIÓN.

Necesidades manifiestas. Es evidente que la empresa tiene necesidades de capacitación en los siguientes casos: cuando hay reestructuración de recursos o crecimiento; cuando han ingresado nuevos trabajadores; por cambios de personal a causa de incidentes como bajas inmediatas o incapacidades, y por modificación de los métodos y sistemas o de las reglas y normas. Es muy importante que el personal aprenda de manera rápida el manejo de la nueva tecnología, en su caso, o la operación de los nuevos procedimientos. *Vea* CAPACITACIÓN.

No ganador. Guión dentro del análisis transaccional que describe la forma en que las personas logran sus metas. Se refiere a una persona sin decisión, conformista. Las personas que siguen este guión tienen poca visión de las oportunidades y pobre percepción de sus habilidades. En esta categoría hay individuos con altas competencias que no han descubierto sus capacidades y, por ende, no aprovechan sus recursos. Por ello se someten a intercambios sociales de lástima o de agresividad. Un trabajador con estas características es inseguro, tiene demasiadas dudas respecto de las decisiones de trabajo y necesita estar a expensas de otra persona, aunque esa relación no sea del todo productiva o saludable. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Normas. Son los criterios aceptables de acción o de conducta que determinan la forma en que los trabajadores y administradores deben operar en determinadas circunstancias. Hay una gran diversidad de normas, desde las que regulan el trabajo hasta las que determinan la relación so-

cial de los individuos. Las normas en una organización son tan particulares como cada contexto de trabajo. Sin embargo, hay algunas que aparecen en la mayor parte de los grupos.

Normas de apariencia. Por un lado, determinan los requerimientos acerca del atuendo para el contexto de trabajo. Por otro, establecen cuándo parecer ocupado. También enfatizan la lealtad hacia la organización. Está mal visto buscar trabajo abiertamente y las empresas esperan que sus empleados consuman sus productos o servicios sobre los de la competencia.

Normas de desempeño. Los grupos ofrecen a sus miembros pistas explícitas sobre el margen de producción esperado por el grupo y el número de errores permitidos. Estas normas tienen una influencia poderosa en el desempeño de los trabajadores y pueden modificar substancialmente los índices de producción debido a la motivación.

Normas de distribución de recursos. Se originan de manera formal. Parten de la organización. En ellas se plantean los lineamientos para establecer sueldos, adquirir maquinaria nueva, determinar a qué área proporcionar equipos nuevos, decretar los gastos para capacitación y otras partidas.

Normas sociales. Los grupos establecen comportamientos sociales. Estos regulan el trato social como, por ejemplo, con quién reunirse en los descansos, qué información compartir, qué lugares visitar y con qué miembros colaborar. Las normas sociales en los grupos son muy importantes e influyen de manera substancial en la productividad de la organización. Son establecidas por los grupos informales, por lo que tienen mucha influencia en el clima organizacional.

O

Observación organizacional. Técnica utilizada durante la realización de diagnósticos organizacionales o durante la implementación de procesos como el análisis de puestos, entre otros. Es muy útil porque permite recabar datos en el contexto real del trabajo por medio de interacciones formales o informales. Para ello, los observadores requieren de habilidades especiales para recordar lo observado y registrar los datos de manera fiel. Además, deben desarrollar la sensibilidad para no obstruir la ejecución normal o provocar que los trabajadores observados modifiquen su conducta. Se recomienda no ser demasiado incisivo en el registro de datos para no provocar desconfianza o contaminar el desempeño normal. Posterior a la observación es conveniente hacer un guión o esquema de lo ocurrido. Ello permitirá recordar y registrar el orden de los eventos, así como rotular los registros de observación por fecha o acontecimiento. Es útil dejar espacios suficientes en los márgenes para incluir alguna información que surja después o se recuerde al hacer el registro. *Vea* *ANÁLISIS DE PUESTOS*.

Ocio social. Es la tendencia de las personas a trabajar menos cuando están en grupo que cuando lo hacen de manera individual. La razón es que la responsabilidad y el reconocimiento no están bien delimitados. Cuando una tarea sale mal, no hay específicamente a quién culpar. Igualmente, el reconocimiento es grupal. Este efecto es propio de las culturas individualistas, donde el desempeño está dominado por los intereses personales. No se observa en las culturas colectivistas, que enfatizan la colaboración y motivan a los individuos por las metas de grupo.

Organigrama. Es la representación gráfica del sistema de organización. También se conoce como carta o gráfica de organización. Consiste en un esquema donde se representan todos los puestos de la compañía unidos entre sí por líneas. Su objeto es exponer los niveles con los que cuenta la empresa, así como las líneas de autoridad y responsabilidad. El organigrama revela la división de las funciones, las jerarquías, los canales formales de comunicación, las relaciones oficiales entre los diferentes puestos

y cada departamento y la naturaleza lineal o *staff* de la compañía, que suele diferenciarse con líneas punteadas.

Organización. Es una estructuración técnica de las relaciones entre las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales para lograr la máxima eficiencia sobre los planes trazados. El término se deriva del griego *órganon* que significa "instrumento". En español la palabra "organismo" implica tres elementos: 1. La delimitación de *funciones* que se realizan, 2. La *unidad funcional* para la identificación de las metas y objetivos, y 3. La *coordinación* de los recursos humanos y materiales para la culminación de los fines.

Organización funcional o de Taylor. En este sistema se busca la especialización. Es necesario un supervisor experto en cada una de las áreas de operación de la compañía, de manera que todos los mandos tengan autoridad en el total del personal. Cada uno rige sobre su área de especialidad. Este tipo de sistema permite mayor capacidad y eficiencia de los responsables de área y posibilita la adaptación al trabajo en razón de la separación de las áreas. No obstante, resulta difícil diferenciar y definir la autoridad y la responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios de ellos. Suele haber duplicidad de funciones y, como consecuencia, fugas de autoridad.

Organización lineal o militar. En este tipo de sistema, la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea a cada persona o grupo. De esta forma, un trabajador sólo recibe órdenes de un jefe y reporta al mismo jefe. Éste debe operar en diferentes áreas, tales como: adiestramiento, calidad, mantenimiento, costos y las que se necesiten para la marcha del trabajo. Este método es sencillo y claro. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Suele ser útil para las empresas pequeñas, aunque es inflexible en los casos de crecimiento de la compañía. Carece de especialización y es difícil capacitar a un solo supervisor en todos los aspectos que requiere coordinar. Además, puede generar arbitrariedad, porque cada jefe adquiere cierto sentido de propiedad del puesto. La organización se centra en hombres, no en puestos, de manera que cuando hay ausencias hay trastornos en la operación.

Organización lineal y staff. En este sistema la autoridad y la responsabilidad ocurren de manera lineal y los supervisores reciben asesoramiento y servicio de técnicos especialistas en cada parte del proceso. Estos no tienen autoridad: sólo son asesores y requieren la aceptación y colaboración de los jefes de línea para desempeñar bien su papel. Para ello investigan los mejores métodos para ejecutar las tareas, planean estrategias, revisan permanentemente los resultados con el fin de hacer mejoras, resuelven dudas e instruyen para la implementación de nuevos sistemas. Sin embargo, cuando no se logra la colaboración con los mandos, suele presentarse confusión con los campos de autoridad y el *staff* es considerado como intruso.

Out-sourcing. Son compañías que proveen personal a otras empresas y fungen como sustitutos patronales. Por medio de ellas se paga la nómina, las prestaciones y todos los derechos devengados por los trabajadores, aunque éstos desarrollen su trabajo dentro de otra empresa. La relación obrero patronal es con la compañía *out-sourcing* puesto que es la que paga los servicios de los trabajadores. Otra modalidad de los *out-sourcing* es que funcionan también como agencias de colocación de personal, sobre todo de puestos muy especializados, difíciles de cubrir. *Vea* RECLUTAMIENTO DE PERSONAL; RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, *medios de*.

P

Participante contreras. Muestra desacuerdo con lo estipulado o con los contenidos expuestos, sólo que no lo hace de manera personal. Es posible que lo hable con los compañeros y al instructor le exprese su reserva acerca de los temas expuestos. Es necesario confrontarlo para que diga qué es lo que espera del curso o actividad. Asimismo, se debe considerar si sus expectativas se pueden adaptar a los objetivos del curso. Es importante atenderlo desde el principio para evitar que contamine el grupo. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante desinteresado. Bosteza, tiene los brazos cruzados, voltea continuamente hacia otro lado, se duerme. Puede ser que no esté por su voluntad. Sin embargo, es indispensable orientar la planeación del trabajo hacia ejercicios activos o acciones que capten su interés, así como darle tareas que lo mantengan ocupado. Puede ser pedirle que lleve una minuta de preguntas, o que tome el tiempo de los ejercicios realizados u alguna otra tarea. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante linsonjero. Su conducta general es de adulación con el instructor y otros compañeros que le pueden proveer algún beneficio. Sin embargo, comenta con los participantes sobre lo mal que le parece el trabajo del instructor, o sobre lo que deberían cambiar los otros. Es importante identificarlo para encauzar sus intervenciones hacia el trabajo concreto y hacerle notar que todos deben esforzarse igual para obtener buenos resultados. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante muy participativo. Suele ser muy activo en clase. Este tipo de participante se considera positivo porque enriquece el aprendizaje, aunque es importante que el instructor administre sus intervenciones, ya que puede distraer o retrasar el avance normal del grupo. Para trabajar adecuadamente con este participante es recomendable asignarle tareas y mantenerlo ocupado. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante preguntón. Frecuentemente formula preguntas que no tienen una relación directa con el tema revisado. Comúnmente su objetivo es llamar

la atención. Para atenderlo puede pedírsele que él mismo aporte la respuesta a sus preguntas. También se pueden organizar los contenidos del curso con un tiempo para preguntas. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante "sabanitas". Llega tarde e interrumpe el proceso de trabajo. Hace preguntas acerca de los contenidos previamente revisados. Si el tiempo lo permite se le puede proveer la información, aunque es importante hacerle notar que su proceder demerita el avance. Es conveniente pedirle que se organice con sus compañeros para mantener el ritmo. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante sabelotodo. Trata de demostrar que lo sabe todo. Su actitud denota interés en mostrar a los demás sus conocimientos. Constantemente pide la palabra para hacer observaciones, o para explicar que determinada cosa dentro de su área se llama o se ejecuta de otra forma. Su interés es hacerle saber a los otros y al instructor que tiene información. Hay que ser cauteloso con las participaciones de este tipo. Se debe cuidar que la participación sea equilibrada en el grupo. Comúnmente los participantes sabelotodo tienen necesidad de reconocimiento y por ello buscan la atención del facilitador y de los participantes. Lo conveniente es asignarle tareas donde utilice sus recursos y hacerle saber que cada uno de ellos es valioso para el grupo. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante saboteador. Hace propuestas y después no participa en ellas; se compromete en muchas actividades y no cumple. Hay que tener cuidado de no asignarle actividades que sean importantes para el proceso de aprendizaje, ya que seguramente no cumplirá. Se debe hablar con él para aclarar su aportación y postura ante el grupo. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante tímido. Se mantiene callado y elige un lugar apartado del salón. Para lograr su participación se debe crear un clima de confianza y seguridad. Se le pueden hacer preguntas simples y, consecutivamente, algunas otras que impliquen más diálogo. Posteriormente se le puede integrar por medio de actividades que le permitan formar parte de un equipo y participar con otras personas. La actitud del tímido debe considerarse primero como

falta de interacción. Puede haber ausencia de conocimientos previos para el aprendizaje. Si este es el caso, se tomarán las medidas necesarias para reforzar sus conocimientos con otras lecturas y actividades. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participante zorro. Se conduce por medio de elogios, aunque su actitud es crítica. Cuando pide la palabra, inicia su discurso elogiando. Posteriormente lanza la crítica hacia el trabajo o la actividad y concluye elogiando de nuevo. En estos casos es recomendable hacer preguntas de reflejo, donde se le exprese lo que se entiende de su discurso. Además, conviene invitarlo a reflexionar sobre lo que quiere y puede hacer con lo que enfatiza como desagrado, y cómo puede aprovechar lo que ha elogiado. *Vea* PARTICIPANTES, *tipología de los*.

Participantes, *tipología de los.* Existen varios estilos de participantes, entre los que están: el participativo, el desinteresado, el preguntón, el "sabanitas", el sabelotodo y el saboteador. Es importante conocerlos para optimizar el proceso de la instrucción o evitar el detrimento de la misma. Los tipos de participantes van desde el más activo y colaborador, que puede ser muy positivo para el desarrollo de la enseñanza, hasta el que deliberadamente sabotea el trabajo del instructor y los participantes. El saboteador debe ser identificado y atendido para evitar tal situación. *Vea PARTICIPANTE CONTRERAS; PARTICIPANTE DESINTERESADO; PARTICIPANTE LISONJERO; PARTICIPANTE MUY PARTICIPATIVO; PARTICIPANTE PREGUNTÓN; PARTICIPANTE "SABANITAS"; PARTICIPANTE SABELOTODO; PARTICIPANTE SABOTEADOR; PARTICIPANTE TÍMIDO; PARTICIPANTE ZORRO*.

Patrón. Con base en lo descrito por el artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquel lo será también de estos.

Pensamiento de grupo. Es un fenómeno originado por la presión de las figuras importantes del grupo. Lleva a que los participantes crean que tiene mayor veracidad lo expresado por el grupo que las opiniones personales. Los individuos dejan de cuestionar, disminuye su sentido crítico, actúan

con base en la mayoría, dejan de confiar en sus apreciaciones y se limitan a estar automáticamente de acuerdo, es decir, a seguir al grupo. La norma del consenso supera la visión realista, por lo que se entorpecen las líneas de acción. Los miembros que tienen posiciones distintas son conducidos a modificar su postura por el interés de seguir siendo parte del colectivo. *Vea* GRUPOS; GRUPOS, *desempeño de*.

Pensión, *conservación de deberes de*. El trabajador que haya causado baja y quede fuera del régimen obligatorio, podrá conservar los derechos adquiridos a pensiones en el seguro de invalidez y vida y se le reconocerán las cotizaciones adquiridas previamente, siempre y cuando su reingreso tenga lugar en un máximo de tres años. Si el tiempo que comprende la baja es mayor de tres años y menor de seis años, se le reconocerá lo cotizado anteriormente, una vez que reingrese al régimen obligatorio y cotice por lo menos 26 semanas más. Si el reingreso sucede después de seis años, se acreditarán las cotizaciones previas hasta obtener 52 nuevas de aseguramiento. *Vea* *PENSIÓN CONFERIDA POR ORFANDAD; PENSIÓN CONFERIDA POR VIUDEZ; PENSIÓN POR INCAPACIDAD; PENSIÓN TEMPORAL*.

Pensión conferida por orfandad. Si el riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte del asegurado, a cada uno de los huérfanos se les otorgará una pensión de 20%, de lo que le hubiese correspondido al asegurado en caso de incapacidad permanente total. La pensión por orfandad expirará cuando los beneficiarios cumplan 16 años o recuperen la capacidad de trabajar, en el caso de ser incapacitados. Se podrá extender hasta los 25 años si los huérfanos son estudiantes en algún plantel del sistema educativo nacional, para lo cual se tomará en consideración las condiciones económicas y familiares del beneficiario. Al término de las pensiones establecidas, el pensionado tendrá derecho a un pago adicional de tres mensualidades de la pensión que disfrutaba.

Pensión conferida por viudez. Si el riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte del asegurado, a la viuda se le otorgará una pensión equivalente a 40% de la que hubiese correspondido al trabajador en caso de incapacidad permanente total. La misma pensión corresponde al viudo o concubinario que hubiera dependido económicamente de la asegurada. El importe de esta

prestación no podrá ser inferior a la cuantía mínima que corresponda a la pensión de viudez del seguro de invalidez y vida. Además, al pensionado por viudez se le otorgará un aguinaldo anual equivalente a quince días del importe de la pensión que perciba (artículo 64).

Pensión por incapacidad. Al declararse la incapacidad permanente total del asegurado, éste recibirá una pensión mensual definitiva equivalente a 70% de su salario en el momento de ocurrir el riesgo. En el caso de enfermedades de trabajo, se calculará con el promedio del salario base de cotización de las 52 últimas semanas o las que tuviere si su aseguramiento fuese por un tiempo menor para determinar el monto de la pensión. Igualmente, el incapacitado deberá contratar un seguro de sobrevivencia para que en caso de su fallecimiento se otorguen a sus beneficiarios las pensiones y demás prestaciones económicas a que tengan derecho en los términos de esta ley (artículo 58 de la Ley del Seguro Social). *Vea INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL; INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL*.

Pensión temporal. Es la que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social, con cargo al seguro que elija el trabajador. Es por periodos renovables al asegurado, en el caso de posibilidad de recuperación para el trabajo, o cuando por la continuación de una enfermedad no profesional se termine el disfrute del subsidio y la enfermedad persista (artículo 121 de la Ley del Seguro Social). *Vea INCAPACIDAD TEMPORAL*.

Pensionado. Para efectos del Instituto Mexicano de Seguro Social, es el trabajador que por decisión del instituto recibe pensión por algún tipo de incapacidad permanente, que puede ser total o parcial entre 25% y 50% o superior. También se puede ser pensionado por estado de invalidez, cesantía en edad avanzada y vejez. Hay también pensión de viudez y orfandad. *Vea PENSIÓN CONFERIDA POR ORFANDAD; PENSIÓN CONFERIDA POR VIUDEZ; PENSIÓN POR INCAPACIDAD; PENSIÓN TEMPORAL*.

Perdedor. Guión dentro del análisis transaccional que determina cómo los individuos logran sus metas. El perdedor es una persona sin iniciativa a la que le falta responsabilidad. Sus metas son

P

poco objetivas, inalcanzables. Se replantean lo que harían si lograran sus objetivos, pero no consideran las estrategias para lograrlos. Si no consiguen sus metas, le otorgan el resultado a la suerte o al destino. No asumen un papel activo en su comportamiento. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Perfil del puesto. Son los requisitos necesarios para cubrir un puesto. Algunos de ellos son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, habilidades especiales, manejo de herramientas requeridas, tipo de experiencia necesaria, aspectos intelectuales y psicológicos. Estos requisitos son exclusivos por puesto. Cuando los perfiles están bien elaborados, contribuyen a una selección más adecuada. Es recomendable que las organizaciones tengan en su manual de selección los perfiles para cada uno de los puestos. *Vea* ANÁLISIS DE PUESTOS.

Personalizador. Objeto que se utiliza para identificar a los participantes en cursos, talleres y otros eventos. Puede ser previamente elaborado, con el nombre de cada participante, o hecho para que los participantes coloquen sus nombres. Entre los personalizadores más comunes están: los gafetes, las etiquetas y caballetes. Estos últimos se usan para identificar los lugares de los participantes en la mesa. Además de facilitar la identificación de los miembros del encuentro, el personalizador permite anexar otra información, tal como horarios o frases célebres acordes a la ocasión.

Poder. Representa la posibilidad de emplear la fuerza. Esta puede ser aplicada a cualquier situación. El poder está ligado a la distribución de sanciones y recompensas en una organización. Quien lo posee puede poner en juego la estructura de la jerarquía. *Vea* PODER COERCITIVO; PODER DE LA EXPERIENCIA, PODER DE RETRIBUCIÓN; PODER LEGÍTIMO; PODER PERSONAL.

Poder coercitivo. Capacidad para castigar. Algunas prácticas de este poder se dan por medio de actas administrativas, reportes de trabajo acerca de un mal resultado, suspensiones y despidos, entre otros. En algunos casos se usan amenazas, lo que pone en peligro la seguridad laboral. Se basa en el miedo para lograr los objetivos. Tiene un impacto negativo en el personal. Posee las mismas características del modelo autocrático. *Vea* MODELO AUTOCRÁTICO; PODER.

Poder de la experiencia. Enfocado en los conocimientos y capacidades desarrollados en algún puesto. Algunos trabajadores se vuelven expertos en las funciones que realizan, debido al tiempo que llevan en el puesto, por los conocimientos que han adquirido en la práctica y por la capacitación recibida. Son personas muy valiosas cuando son participativas y están orientadas hacia el trabajo y la colaboración. *Vea* PODER.

Poder de retribución. La capacidad para controlar y otorgar recursos o retribuciones, aumentos salariales, concesiones en las normas y reglas de trabajo, ascensos, asignaciones de actividades, reconocimientos y retroalimentación al trabajo. Este tipo de poder es el más efectivo; es el que más participa en la modificación conductual debido a su capacidad para conceder al personal beneficios usados como reforzamientos. En una empresa, la dirección tiene usualmente el poder de retribución, aunque el sindicato tiene una participación importante. *Vea* PODER.

Poder legítimo. Conocido como el poder del puesto, es el poder que otorga la jerarquía, el que se obtiene de manera oficial. Tiene el mando en la organización. Es la máxima autoridad; es el poder que suele controlar los recursos y las decisiones que se tomen al interior y exterior del trabajo. *Vea* PODER.

Poder personal. Es el poder relacionado con las habilidades personales, con el carisma, con la habilidad de persuadir a los otros, con la posibilidad de ejercer liderazgo. El poder personal genera confianza. Es la base para la integración y el trabajo en equipo. Las personas confían en su líder y se comprometen con él. Las personas que ejercen el poder personal colaboran en las tareas por decisión propia. Los administradores deben encauzar o administrar técnicamente a sus líderes naturales ya que tienen seguidores fieles y comprometidos con las causas. *Vea* LIDERAZGO; PODER.

Política de puertas abiertas. Práctica de comunicación ascendente usada para obtener información directa del personal de cualquier nivel jerárquico y con ello evitar la demora y distorsión de la comunicación. Para la realización de la misma se requiere, además de las condiciones físicas de

puertas abiertas, literalmente, ganar la confianza de los empleados para que vayan directamente al nivel superior y presenten o manifiesten sus quejas o propuestas. Ello permite a los administradores tener información de primera mano acerca de lo que pasa en su empresa y ser más estratégicos en la toma de decisiones.

Políticas. Son guías de acción sobre la forma en que se logran y orientan los objetivos de una organización. Las políticas no deben ser determinantes; deben permitir la flexibilidad de manera que puedan orientar la acción y no limitarla. Son principios generales que fundamentan las disposiciones. Es importante que las políticas se lleven a la práctica. Cuando sólo son letra muerta, ocasionan mala actitud en el personal y conflictos en la administración. La redacción de las políticas comienza con una declaración general u oración introductoria relativa al tema. *Vea* POLÍTICAS, *requisitos de*.

Políticas, *requisitos de.* Dentro de los requisitos que deben reunir las políticas está la estabilidad. Estas deben ser consistentes y bien fundamentadas, de manera que haya una orientación clara para los ejecutores. También deben ser flexibles para poder adaptarse a las necesidades; inteligibles, con suficiente claridad para evitar malas interpretaciones; practicables, de modo que respondan a las necesidades cotidianas, y sinceras y efectivas, de tal forma que dirijan la conducta de los miembros de la organización. Por último, debe haber participación del personal en su elaboración para que exista un compromiso en su seguimiento. *Vea* POLÍTICAS.

Posición existencial. Dentro del análisis transaccional, es la manera de sentir de cada uno y de percibir a los demás o al entorno. Las posiciones existenciales son: 1. Yo estoy bien, tú estás bien (+,+). Son personas idealistas, centradas solo en la parte positiva de las situaciones; no perciben la realidad en su forma total. 2. Yo estoy mal, tú estás mal (-,-). Es la opuesta a la anterior. Aquí se observa una actitud pesimista hacia sí mismo y hacia los demás, aunque el entorno o las condiciones se muestren favorables. 3. Yo estoy bien tú estás mal (+,-) Es una persona que considera que todos están equivocados excepto él. Niega sus limitaciones o errores y los enfatiza en los otros. 4. Yo

estoy mal tú estás bien (-,+). Es una persona insegura. Atribuye sus logros y habilidades a la suerte, tiende a pensar que hizo algo bien por la ayuda de los demás. 5. Yo estoy básicamente bien, tú estás básicamente bien (±,±), representa al adulto. Es una persona que percibe la realidad en su justa dimensión. Es capaz de notar los elementos positivos y negativos de sí mismo y de los demás. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Preguntas abiertas. Se usan en la parte media de la entrevista. Están enfocadas a que el entrevistado proporcione toda la información respecto del tópico investigado. Las preguntas abiertas permiten conocer más datos y plantear nuevas preguntas. Las más comunes son las referentes a la experiencia laboral. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Preguntas cerradas. Este tipo de preguntas se utiliza en el inicio de la entrevista de selección y evoca información acerca de datos concretos, tales como identificación, edad, lugar de nacimiento y estado civil. También son preguntas cerradas las que se necesitan en posteriores fases de la entrevista, tales como el nombre del puesto desempeñado, el nombre del jefe inmediato y la especificación de las herramientas que domina, entre otras. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Preguntas de confrontación. Se utilizan para que el solicitante proporcione datos descriptivos o aclaratorios acerca de la información que está proporcionando. Se recurre a ellas cuando se duda de la información o se percibe omisión de datos. Es importante plantear los cuestionamientos de manera sutil, de modo que no se perturbe el *rapport* logrado y se afecte la imagen de la compañía. En caso de que la duda de información se deba a la confusión del solicitante y no a una actitud deliberada del mismo, con las preguntas de confrontación podríamos perjudicar su integración, la moral del trabajador y el compromiso organizacional. Por otro lado, si el comportamiento observado es premeditado, quizás debamos pasar a la siguiente opción en el proceso de selección. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Preguntas de reflejo. Consisten en devolver la información al hablante, en sus mismas palabras. Esta técnica sirve como un espejo: permite que el entrevistado o el hablante pueda escucharse, en

boca de otra persona, y le permite reflexionar. Al entrevistador le ayuda a ampliar la información y comprender de mejor manera al otro. Esta técnica permite lograr la empatía. La persona se siente escuchada y comprendida. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Preguntas proyectivas. Son cuestionamientos planteados de manera indirecta. Sirven para conocer lo que piensa el candidato acerca de su jefe o la empresa para la cual trabajó, u otra circunstancia del contexto. La pregunta se emite cuestionando la actitud de los demás hacia lo que se está explorando. Estas preguntas parten de la hipótesis de que todos tienden a proyectar sus emociones en otros. Será más fácil que una persona muestre su opinión si se le pregunta qué piensan los demás de su supervisor, por ejemplo. Es posible que se encuentren en mayor libertad para expresarse. Además se podrá valorar qué tanto se identifica con esas opiniones. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Preguntas situacionales. Buscan experiencia y habilidad en el solicitante. Estas preguntas plantean una posibilidad de lo que el trabajador haría en una situación clave del puesto que quiere ocupar. Se exploran casos que se le podrían presentar y se le interroga acerca de las estrategias que usaría para resolverlos. Este tipo de pregunta es muy útil porque permite al entrevistador conocer las habilidades adquiridas en otros trabajos y si éstas son suficientes para desempeñar el trabajo en la empresa y si es capaz de reaccionar favorablemente en una crisis. Esto puede ayudar al entrevistador a tomar una mejor decisión en la selección. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Preguntas sugerentes. Su uso es estratégico y se dirigen a corroborar datos de especial importancia para las políticas de reclutamiento, para el desempeño del puesto, o, simplemente, para el proceso de selección. El solicitante solo elige una pregunta si emite la conducta implícita en la misma. Las más comunes son orientadas a los hábitos, como, por ejemplo, ¿qué marca de cigarro prefiere? o ¿qué tipo de bebida?, etcétera. A partir de la respuesta se puede deducir si emite o no el comportamiento explorado, para posteriormente averiguar las implicaciones de la conducta y verificar si puede impactar de forma negativa el desempeño o la organización. *Vea* ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Prescripción laboral. Las acciones de trabajo prescriben en un año, contado a partir del día siguiente de la fecha en que la obligación sea exigible, con las excepciones que se consignan en la Ley Federal del Trabajo. De acuerdo con el artículo 517 de la LFT, prescriben en un mes: las acciones de los patrones para despedir a los trabajadores, para disciplinar sus faltas y para efectuar descuentos en sus salarios. En este caso la prescripción corre a partir, respectivamente, del día siguiente de la fecha en que se tenga conocimiento de la causa de la separación o de la falta, desde el momento en que se comprueben los errores cometidos, o las pérdidas o averías imputables al trabajador, o desde la fecha en que la deuda sea exigible. En las acciones de los trabajadores para separarse del trabajo, la prescripción corre a partir de la fecha en que se tenga conocimiento de la causa de separación. De acuerdo con el artículo 518 de la misma ley, prescriben en dos meses las acciones de los trabajadores que sean separados del trabajo. La prescripción corre a partir del día siguiente de la fecha de la separación. Según el artículo 519 de la LFT, prescriben en dos años: las acciones de los trabajadores para reclamar el pago de indemnizaciones por riesgo de trabajo; las acciones de los beneficiarios en los casos de muerte por riesgos de trabajo, y las acciones para solicitar la ejecución de los laudos (decisión pronunciada por los árbitros ante los asuntos remitidos a ellos) de las juntas de conciliación y arbitraje y de los convenios celebrados ante ellas. La prescripción corre, respectivamente, desde el momento en que se determine el grado de la incapacidad para el trabajo; desde la fecha de la muerte del trabajador, y desde el día siguiente en que hubiese quedado notificado el laudo de la junta o aprobado el convenio. Cuando el laudo imponga la obligación de reinstalar, el patrón podrá solicitar de la junta que fije al trabajador un término no mayor de treinta días para que regrese al trabajo, dándole aviso de que, de no hacerlo, podrá el patrón dar por terminada la relación de trabajo.

Prestaciones de solidaridad social. Comprenden acciones a la salud comunitaria para no derechohabientes. Se proporcionan, en algunos casos, en zonas marginadas, que pueden ser rurales, suburbanas y urbanas. Estos servicios se generalizan: en caso de

emergencia, como, por ejemplo, desastres naturales; en las campañas de vacunación; en la atención o promoción a la salud, y cuando se requiere de apoyo a programas para el combate a la marginación y la pobreza.

Prestaciones en dinero, *financiamiento de.* Las prestaciones en dinero del seguro de enfermedades y maternidad se financiarán con una cuota de 1% sobre el salario base de cotización. A los patrones les corresponderá pagar 70% de dicha cuota; a los trabajadores, 25% de la misma, y al gobierno federal, el 5% restante (artículo 107 de la Ley del Seguro Social).

Prestaciones en dinero por embarazo. La asegurada tendrá derecho durante el embarazo y el puerperio a un subsidio en dinero igual a 100% del último salario diario de cotización. Lo recibirá durante 42 días anteriores al parto y 42 días posteriores al mismo. En los casos en que la fecha fijada por los médicos del IMSS no concuerde exactamente con la del parto, deberán cubrirse a la asegurada los subsidios correspondientes por 42 días posteriores al mismo, sin importar que el periodo anterior al parto se haya excedido. Los días en que se haya prolongado el periodo anterior al parto se pagarán como continuación de incapacidades originadas por enfermedad. El subsidio se pagará por periodos vencidos que no excederán de una semana. Para que la asegurada tenga derecho al subsidio se requiere: que haya cubierto por lo menos treinta cotizaciones semanales en el periodo de doce meses anteriores a la fecha en que debiera comenzar el pago del subsidio; que se haya certificado por el IMSS el embarazo y la fecha probable del parto, y que no ejecute trabajo alguno mediante retribución durante los periodos anteriores y posteriores al parto. Si la asegurada estuviera percibiendo otro subsidio, se cancelará el de menor cantidad (artículos 101 y 102 de la Ley del Seguro Social).

Prestaciones en dinero por enfermedad no profesional. En caso de enfermedad no profesional, el asegurado tendrá derecho a un subsidio en dinero que se otorgará cuando la enfermedad lo incapacite para el trabajo. El subsidio se pagará a partir del cuarto día del inicio de la incapacidad, mientras dure ésta y hasta por el término de 52 semanas. Si al concluir dicho periodo el asegurado continúa incapacitado,

previo dictamen del Instituto Mexicano del Seguro Social, se podrá prorrogar el pago del subsidio hasta por 26 semanas más. Para ser acreedor a este beneficio, se requiere tener cubiertas, por lo menos, cuatro cotizaciones semanales inmediatamente anteriores a la enfermedad. Si se es trabajador eventual, se necesitan seis cotizaciones semanales en los últimos cuatro meses anteriores a la enfermedad. El subsidio se pagará por periodos vencidos que no excederán de una semana, directamente al asegurado o a un representante debidamente acreditado (artículos 96 al 98 de la Ley del Seguro Social).

Prestaciones en dinero por gastos funerales. Cuando fallezca un pensionado o un asegurado que tenga reconocidas cuando menos doce cotizaciones semanales en los nueve meses anteriores al fallecimiento, el IMSS pagará a la persona (preferentemente familiar del asegurado o del pensionado) que presente copia del acta de defunción y la cuenta original de los gastos de funeral, una ayuda por este concepto, consistente en dos meses del salario mínimo general en el Distrito Federal en la fecha del fallecimiento (artículo 104 de la Ley del Seguro Social).

Prestaciones en especie, *financiamiento de.* Para financiar las prestaciones en especie del seguro de enfermedades y maternidad, se pagará mensualmente por cada asegurado una cuota diaria patronal equivalente a 13.9% de un salario mínimo general diario para el Distrito Federal. Si el asegurado percibe un salario base de cotización mayor tres veces al salario mínimo general para el Distrito Federal, se cubrirá además una cuota adicional patronal equivalente a 6% y otra adicional obrera de 2%, de la cantidad que resulte de la diferencia entre el salario base de cotización y tres veces el salario mínimo citado. Por su parte, el gobierno federal cubrirá mensualmente una cuota diaria por cada asegurado, equivalente a 13.9% de un salario mínimo general para el Distrito Federal. La cantidad inicial se actualizará trimestralmente de acuerdo con la variación del índice nacional de precios al consumidor (artículo 106 de la Ley del Seguro Social).

Prestaciones sociales institucionales. Son las prestaciones a las que se tiene derecho por ser derechohabientes del IMSS, como servicios médicos y medicina preventiva, entre otras. Estas presta-

ciones también se proporcionan mediante cursos y conferencias, principalmente enfocados a prevención de enfermedades y accidentes, educación higiénica, cuidados materno-infantiles y primeros auxilios.

Prima de antigüedad. Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con los siguientes criterios: la prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. Asimismo, se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido. Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes: si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede de 10% del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro. Si el número de trabajadores que se retire excede de 10%, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje. Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago que corresponda a los restantes trabajadores (artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo). *Vea* ANTIGÜEDAD LABORAL.

Prima vacacional. De acuerdo a lo estipulado por el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

Primeros auxilios, *manual de procedimientos para.* De acuerdo con la NOM 020, todo centro de trabajo debe tener un manual de procedimientos para prestar primeros auxilios al personal que lo requiera. En este documento se establece quién es el designado para prestar el servicio y el domicilio para su localización; la actitud que debe mostrar al

brindar los primeros auxilios; las actividades que debe realizar durante la prestación del servicio y el procedimiento para la canalización del trabajador atendido en busca de la atención médica especializada.

Procedimientos. Tienen como fin estandarizar los métodos, es decir, los modos de trabajar para obtener un máximo de seguridad, eficacia y eficiencia en la realización de las tareas. Buscan uniformar la operación del trabajo y la conducta para realizar ajustes y atender incidentes de manera efectiva. Usualmente las compañías cuentan con manuales de procedimientos que se siguen al pie de la letra en áreas claves como: tripulación, mantenimiento y servicio a clientes, entre otras.

Productividad. Se determina a partir de la relación entre las unidades de productos o servicios que la organización pone a disposición de sus clientes en cierto tiempo. En la productividad se toman en cuenta los siguientes factores: los recursos que se emplean, tales como materia prima o insumos para su elaboración o presentación; recursos humanos y tecnológicos, y otros gastos implícitos en la producción. Cuando se habla de un buen nivel de productividad se contempla el índice de producción a partir de la demanda del cliente-consumidor. Un incremento sin un mercado definido puede ser un problema a largo plazo, como, por ejemplo, la saturación de los espacios y la posible pérdida.

Programas. Una vez que se han establecido los objetivos y las políticas, las organizaciones definen sus programas con el fin de establecer prioridades, fijar secuencias de trabajo y sincronizar los pasos para el logro de las metas. Se incluye necesariamente el factor tiempo. Establecer los programas para cada una de las áreas operativas ayuda a los supervisores a cuidar los índices de productividad y a evaluar más fácilmente el desempeño de su personal.

Promoción de puesto. Es el cambio de puesto a otro de mayor jerarquía. Busca canalizar a los trabajadores a las áreas en que mejor puedan utilizar sus capacidades. Son posiciones de mayor nivel, por lo que es un beneficio para el empleado. Estas estrategias también son usadas para motivar al personal. Logran que el trabaja-

dor se interese en mantener un buen desempeño debido al interés en la posible transferencia. Además, la compañía ahorra en capacitación especializada para empleados de nuevo ingreso, ya que los ascendidos conocen la mayor parte de los procedimientos. La promoción de puestos favorece tanto al trabajador como a la empresa.

R

Reclutamiento de personal. Es la primera fase de la selección que está encaminada a proveer recurso humano a la organización. El reclutamiento se realiza a partir de que se presenta la requisición de personal. Las causas pueden ser que un empleado ha causado baja en la compañía o que una empresa de nueva creación necesita conformar su equipo de trabajo. Las organizaciones pueden captar candidatos por medio de sus propias fuentes, es decir, candidatos provistos por los sindicatos o por contactos de los mismos trabajadores, o por escalamiento. También puede ser por medio de fuentes externas, tales como: instituciones educativas, colegios de profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación, *out-sourcing* y candidatos que se presentan por sí solos. *Vea* OUT-SOURCING.

Reclutamiento de personal, *fuentes de.* Se encargan de proveer candidatos cuando hay una vacante. Existen fuentes internas, tales como: sindicatos, recomendados, ascensos y cartera de personal. Cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas que el reclutador debe considerar para elegir en función de las políticas de la empresa. Se pueden utilizar también fuentes externas como instituciones académicas, colegios de profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación y *out-sourcing*. Las empresas suelen recurrir a las universidades cuando necesitan "sangre nueva" en la institución. Muchas universidades acostumbran dar seguimiento a sus egresados y conocer la experiencia que van adquiriendo, por lo que son una buena fuente. En otros casos, la empresa se puede apoyar en organizaciones colegiadas. Casi todos los estados cuentan con colegios de profesionistas en distintas ramas, los cuales pueden proveer candidatos especializados. En el caso de las bolsas de trabajo, es posible recurrir a la bolsa estatal de empleo o a las bolsas de trabajo de las cámaras que proveen candidatos en la mayor parte de los casos, con bajo costo. Por otra parte se encuentran las agencias de colocación, que ofrecen un servicio exclusivo y cuyo costo es considerable, así como las compañías *out-sourcing*. Estas suelen fungir también como sustituto patronal en algunas circunstancias. Por último, en muchos ca-

sos los candidatos suelen presentarse por sí solos y contribuir a la cartera de personal viable. *Vea* OUT-SOURCING.

Reclutamiento de personal, *medios de.* Los medios impresos son los más utilizados por la mayoría de las empresas, sobre todo la prensa, ya que tiene la ventaja de llegar a muchos lugares de manera rápida. El costo depende del tipo de periódico y de la sección donde se coloque el anuncio. Por otro lado se utilizan publicaciones de vacantes en revistas comerciales especializadas que van orientadas a un segmento específico de la población, a un tipo exclusivo de profesiones. Se utilizan también de manera muy frecuente los volantes y carteles distribuidos en las zonas de afluencia de los posibles candidatos, tales como paradas de autobuses y plazas, entre otros. En otro caso se pueden utilizar la radio y la televisión como medios de difusión de la vacante. La radio suele ser muy efectiva porque cubre amplias áreas geográficas. La televisión, aunque resulta costosa, suele usarse en algunos casos. Otro medio que ha adquirido mucha importancia es el Internet. Existen algunos sitios donde las personas anexan sus solicitudes y las empresas en general pueden contactarlos en cualquier parte del mundo. En otros casos las organizaciones tienen sus propias páginas donde los candidatos registran sus datos. *Vea* OUT-SOURCING.

Reclutamiento de personal, *políticas de.* La mayoría de las compañías establecen criterios específicos de acuerdo con sus necesidades. Esto les ayuda a cuidar su reclutamiento y selección y sirve como filtro durante el primer contacto con el candidato. Usualmente estos criterios están enfocados a requisitos que facilitan la toma de decisiones. Las políticas pueden ser generales para toda la organización, o bien específicas por puesto. Su función principal es salvaguardar algunos intereses y la seguridad de la compañía. *Vea* POLÍTICAS.

Relaciones industriales. El término es usado para el campo industrial, las organizaciones bancarias, gubernamentales, de crédito y educativas, entre los proveedores, y todas aquellas organizaciones que tienen alguna relación con la propia operación y funcionamiento de la compañía.

Relaciones laborales. Esta expresión se reserva a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos. Se utiliza frecuentemente asociada a las relaciones colectivas de trabajo como equivalente de las relaciones obrero-patronales.

Redes. Las redes en las organizaciones son agrupaciones de individuos que comparten algunas actividades comunes, principalmente informales. Pueden ser individuos que pertenecen al mismo club social o deportivo, que comparten intereses religiosos, que participan en las mismas reuniones gremiales, o alguna otra característica en común. La particularidad primordial de las redes es que suelen compartir información valiosa de lo que ocurre en la organización, de manera que es posible que datos clasificados o confidenciales puedan filtrarse. Como es usual que los individuos dentro de la organización pertenezcan a diferentes áreas y jerarquías, la información que poseen es diferente, y por ello las organizaciones deben estar atentas ante este tipo de agrupación. El mal uso de la información puede entorpecer las funciones de trabajo o distorsionar las mismas. Es posible, también, encontrar redes formadas por individuos de diferentes organizaciones.

Reforzamiento continuo. Es un programa que consiste en reforzar cada una de las conductas o respuestas favorables emitidas por el sujeto. Es recomendable usarlo cuando las tareas que se tienen que aprender son difíciles o bien la emisión de la respuesta esperada es muy poco frecuente. Entonces se debe reforzar continuamente cada respuesta adecuada. La desventaja es que genera saciedad. Además, si los reforzamientos no son lo suficientemente atractivos, el trabajador puede perder el interés en ellos y dejar de presentar la conducta.

Reforzamiento de razón. Programa planeado en función de las respuestas presentadas por el trabajador. Se aplica de dos formas: por respuesta fija o por respuesta variable. En la respuesta fija se aplica el reforzador posterior a una cantidad específica de respuestas. En una compañía manufacturera, por ejemplo, se puede otorgar cada número específico de piezas correctamente construidas. En la respuesta variable se otorga después de diferente cantidad de respues-

tas favorables. Tiene los mismos beneficios que los programas de reforzamiento parcial.

Reforzamiento negativo. Este tipo de reforzamiento se usa en la modificación del comportamiento organizacional para aumentar o mantener una conducta. Busca que el trabajador presente comportamientos favorables acompañados de la eliminación de hechos o consecuencias desagradables en su puesto. Los mismos suelen estar presentes en todo trabajo, o bien en el contexto normal del mismo, como lo vemos en el siguiente caso: un empleado decide utilizar el equipo de seguridad (conducta favorable) para eliminar los daños en su salud (consecuencias desagradables). Para la aplicación de este reforzamiento las empresas deben generar las condiciones que conduzcan al personal a presentar las conductas esperadas.

Reforzamiento parcial. En este programa, los reforzadores se utilizan de forma periódica, es decir, se otorgan después de algunas respuestas favorables. Este reforzamiento es el mejor para mantener la conducta ya que es más posible que el trabajador continúe emitiendo respuestas favorables porque no sabe en cuál de ellas recibirá reforzamiento. Cuando la conducta no es tan frecuente, o cuando se inicia con el programa, es recomendable comenzar con reforzamiento continuo y posteriormente continuar con reforzamiento parcial.

Reforzamiento por intervalos. En este programa el reforzamiento está planeado respecto del tiempo en el cual el trabajador emite la respuesta esperada. Existen dos tipos: intervalo fijo e intervalo variable. En el primero se refuerza en periodos de la misma duración, por ejemplo, un bono extra por puntualidad, otorgado cada día de pago, si el trabajador fue puntual en ese periodo. En el segundo, el reforzador se da en un periodo no definido, por ejemplo, en una auditoría. La organización estaría motivada a mantener las normas correspondientes puesto que no sabe en qué momento se llevará a cabo el reforzamiento. Este tipo de programa tiene las mismas ventajas que el reforzamiento parcial.

Reforzamiento positivo. Se utiliza en la modificación organizacional para aumentar o mantener la conducta del trabajador, cuando éste presenta comportamientos favorables en su trabajo, tales como ser puntual o mostrar un

buen desempeño. Para mantener esos niveles, los administradores se ven interesados en ofrecer algún tipo de retribución, como bonos salariales, reconocimiento social o beneficios dentro de la compañía. Para que los reforzamientos sean efectivos, deben otorgarse lo más inmediatamente posible a la presentación de la conducta y el administrador debe asegurarse de que el trabajador lo asocie con el comportamiento presentado. Cuando una compañía tiene tareas o algunos requisitos laborales difíciles de cumplir, o bien empleados dispersos, debe planear la administración de reforzamientos para alentar conductas "esperadas" y reforzarlas.

Régimen obligatorio. Es la pertenencia al Seguro Social mediante la existencia de una relación laboral, remunerada y subordinada, cualquiera que sea la actividad que realice el trabajador; cualquiera que sea el tipo de contrato (por obra, por periodo de tiempo definido o indefinido), y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón, aun cuando el mismo esté exento, por respaldo de alguna ley, del pago de las contribuciones.

Régimen obligatorio, *seguros de.* El régimen obligatorio incluye seguros para los siguientes casos: riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y guarderías y prestaciones sociales (artículo 11 de la Ley del Seguro Social).

Registro anecdótico. Es una herramienta que se utiliza durante la observación organizacional y en otros tipos de observación. Es una forma muy confiable de hacer observación. Consiste en describir lo mejor posible el trabajo o la actividad que esté realizando el trabajador, el lugar, el tiempo y lo que ocurre en el contexto. Esto permite establecer el antecedente y el consecuente de una tarea en un momento determinado, por lo que es posible ofrecer datos más objetivos y una comprensión más completa del evento observado.

Reglamento de trabajo, *normas de.* De acuerdo con el artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, el documento con las normas del reglamento de trabajo se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera

de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, depositará el documento ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos y a los contratos colectivos y contratos-ley. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la junta que se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo. El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento, según se describe en el artículo 425 de la misma ley.

Reglamento interior de trabajo. De acuerdo con el artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo, el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. No se incluyen como materia de este reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos. Dicho documento debe contener los siguientes datos: las horas de entrada y salida de los trabajadores; el tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada; el lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo; los días y las horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo; los días y lugares de pago; normas para el uso de los asientos o sillas; normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios; las labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas; el tiempo y la forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades; los permisos y las licencias, y las disposiciones disciplinarias y los procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción. El reglamento interior incluye también las demás normas necesarias y convenientes, de

acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo (artículo 423 de la LFT).

Regulaciones formales. Todas las organizaciones formulan normas, políticas y procedimientos que les permitan ejercer mayor control sobre sus operaciones, así como estandarizar sus procesos. Entre más definidos estén los elementos de trabajo, será más fácil delimitar el comportamiento que se espera de los trabajadores, así como establecer los criterios para evaluar el desempeño, realizar las tareas y cuidar la calidad de las operaciones. Hay una gran cantidad de regulaciones, tales como: políticas de selección, normas de calidad y reglamentos administrativos, entre otros.

Rescisión injustificada. De acuerdo con lo estipulado en el artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo, las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador, son: 1. Engaño del patrón respecto de las condiciones del trabajo en el momento de proponérselo al trabajador. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador. 2. Si el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, incurren en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos. 3. Si el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, incurren en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo. 4. Reducir el patrón el salario del trabajador. 5. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados. 6. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo. 7. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan. 8. Si el patrón compromete, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él. 9. Otras de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Rescisión justificada. Según el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: 1. Engañar al patrón: si el trabajador o, en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador. 2. Incurrir durante sus labores, o fuera de ellas, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento o sus compañeros, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo. 3. Ocasionar, intencionalmente, o no, pero con negligencia, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo. 4. Comprometer por imprudencia o descuido inexcusable la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él. 5. Cometer actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo. 6. Revelar los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa. 7. Tener más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada. 8. Desobedecer al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado. 9. Negarse a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades. 10. Concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico. 11. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo. 12. Otras semejantes que de igual manera sean graves y de consecuencias similares en lo que al trabajo se refiere. El patrón

deberá dar al trabajador aviso por escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la junta respectiva, proporcionarle a ésta el domicilio que tenga registrado el trabajador y solicitarle la notificación al mismo. La falta de aviso al trabajador o a la junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado.

Riesgo alto. Está implicado en: la fabricación de aceites, grasas y mantecas para usos domésticos e industriales; la fabricación de artículos de lata, láminas de metal o plástico; la fabricación de artefactos inflamables o de pirotecnia; el manejo de sustancias líquidas o sólidas, envasadas en vidrio; la fabricación de cemento; la fabricación o manejo de artefactos que soportan presión, y el beneficio o tratamiento de minerales no metálicos. *Vea RIESGOS DE TRABAJO*.

Riesgo bajo. Comprende: los trabajos realizados con herramientas manuales y maquinaria chica; el comercio de objetos pesados, punzantes, cortantes o abrasivos; la confección de ropa, y la elaboración de copias fotostáticas, entre otros. *Vea RIESGO DE TRABAJO*.

Riesgo de trabajo. Son las enfermedades o accidentes que puede sufrir el trabajador debido a las condiciones o medios del lugar de trabajo y que pueden producir: incapacidad temporal, incapacidad permanente parcial o incapacidad permanente total. *Vea ACCIDENTES; ENFERMEDAD PROFESIONAL; INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL; INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL; INCAPACIDAD TEMPORAL*.

Riesgo de trabajo, *derecho de los trabajadores por.* De acuerdo a lo indicado en el artículo 487 de la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a: asistencia médica y quirúrgica; rehabilitación; hospitalización, cuando el caso lo requiera; medicamentos y material de curación; los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios, y la indemnización correspondiente.

Riesgo de trabajo, *no aceptación de.* La Ley del Seguro Social rechaza el riesgo de trabajo o la incapacidad resultante del mismo

en los siguientes casos: si el trabajador se encuentra en estado de embriaguez o bajo la acción de algún psicotrópico, narcótico o droga enervante, al menos que el empleado esté bajo prescripción médica y el médico sea titulado y haya informado de su condición al patrón; si la lesión es ocasionada intencionalmente por el mismo trabajador u otra persona; si la incapacidad o siniestro ocurrió como resultado de algún altercado, de un intento de suicidio o un delito intencional contra la empresa.

Riesgo de trabajo, *prestaciones en dinero por.* El trabajador que sufra un riesgo de trabajo recibirá, mientras dure su inhabilitación, la totalidad del salario que esté cotizando en el momento de la incapacidad. Este subsidio se entregará al asegurado hasta que esté capacitado para volver a sus labores. Si se determina incapacidad permanente parcial o total ésta deberá declararse dentro de las 52 semanas que duren los cuidados médicos como resultado del siniestro. *Vea* *INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL; INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL*.

Riesgo de trabajo, *prestaciones en especie por.* El trabajador que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a lo siguiente: asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica; servicio de hospitalización; aparatos de prótesis y ortopedia, y rehabilitación, si lo requiere. *Vea* *RIESGO DE TRABAJO*, *derecho de los trabajadores por*.

Riesgo máximo. Aparece en espacios de trabajo tales como: las labores en minas de todo género; otras actividades que implican: laminación en caliente; fundición; fabricación o transporte de explosivos; los trabajos de construcción; el manejo (fabricación, envase, proceso, etcétera) del petróleo y sus derivados, y la fabricación de maquinaria pesada. *Vea* *RIESGO DE TRABAJO*.

Riesgo medio. Está presente en: la manipulación de sustancias químicas de baja toxicidad o causticidad; el manejo de gasolina y aceites lubricantes; el manejo de semillas o materiales que produzcan, desprendan o volatilicen polvos, con excepción del cemento; la fabricación de objetos en cuyo proceso no intervenga maquinaria de operación muy peligrosa; actividades que se desarrollen en temperaturas extremas, y en talleres de reparación de maquinaria, motores o apara-

tos eléctricos o electromecánicos. *Vea* RIESGO DE TRABAJO.

Riesgo ordinario. Son los que se presenten en actividades de comercio, instrucción, bibliotecas, restaurantes y oficinas. *Vea* RIESGO DE TRABAJO.

Rol o papel. Es el conjunto de comportamientos que se observa o se espera que exteriorice un trabajador como sustentante del cargo que ocupa en la organización. Cada trabajador representa diferentes roles o papeles. Puede ser jefe, compañero o miembro del sindicato. Puede tener roles dentro y fuera de su entorno laboral. Algunos de estos papeles son compatibles; otros generan conflictos. Quizás una persona puede esperar que su jefe, como miembro del sindicato, lo apoye por una falta incurrida, mientras que el jefe, para cumplir su papel, tenga que reprenderlo por dicha falta. La manera de actuar de un individuo en determinada situación está marcada por la percepción que tenga éste del rol que representa, así como también por las expectativas que tengan los otros acerca de lo que se espera que haga.

Rotación. El abandono de trabajo se asocia con una baja satisfacción laboral, debida a las siguientes causas: una inadecuada supervisión; un clima social negativo; una pobre administración en la organización de las tareas; el mal manejo de incentivo, y condiciones de trabajo estresantes. Tiene consecuencias negativas especialmente si los índices son altos. Ocasiona costos directos e indirectos tales como: la dificultad y gasto en el reemplazo del trabajador y la capacitación del nuevo; la lentitud del desarrollo de las actividades como resultado de la poca práctica; los posibles desperdicios de materia prima o posibles incidentes por razón de la poca pericia del nuevo empleado; el dinero, y el tiempo invertido por la compañía para el nuevo reclutamiento y las horas hombre del reclutador. Cuando las tasas de rotación son bajas, pueden tener efectos funcionales puesto que traen "sangre nueva" a la organización y visión fresca acerca de los procesos que los empleados que permanecen en la empresa no perciben por el efecto de la rutina.

Ruido. Es un sonido desagradable o molesto, generalmente aleatorio, que no tiene componentes bien definidos. De acuerdo a la NOM-11, son todos aquellos sonidos que pueden ser nocivos

para la salud del trabajador ya sea por el nivel de presión acústica o por combinación con el tiempo de exposición al desempeñar aquel sus labores. *Vea* *ENFERMEDAD PROFESIONAL*.

Ruido, *control de.* Cuando se ha determinado que los niveles de ruido pueden alterar la salud del trabajador, de acuerdo con las reglamentaciones de la NOM-11, hay que tomar las siguientes medidas: modificar o sustituir la maquinaria o equipo que esté alterando el medio ambiente de trabajo; aislar las fuentes emisoras o disminuir su propagación; rotar al personal de manera que no permanezca más de los límites permisibles ante la presencia del ruido; transformar el procedimiento de trabajo, y desarrollar programas para la utilización de equipo para la protección auditiva. *Vea* *COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD*.

Ruido, *exámenes médicos por exposición al.* Se establecen dentro de los lineamentos de la NOM-11 para valorar a los trabajadores que hayan estado expuestos a los niveles máximos permisibles. Incluyen: exámenes médicos que consideren principalmente los antecedentes laborales en referencia a la exposición de agentes sonoros nocivos; una evaluación heredo-familiar para valorar los antecedentes hereditarios en relación con alteraciones auditivas; una exploración otoscópica y rinofaríngea, y estudios audiométricos que contengan como mínimo exploración de las vías aéreas en el intervalo de 125 a 8.000 Hz y de las vías óseas en el intervalo de 250 a 6.000 Hz; una logoaudiometría en el caso de que la audiometría se encuentre alterada, y otros estudios que por el caso se requieran. *Vea* *EXAMEN MÉDICO*.

Ruido, *niveles máximos de.* Los tiempos máximos permitidos de exposición por jornada de trabajo en función del nivel sonoro continuo equivalente según la NOM-11 son: 90 db para ocho horas de trabajo, 93 db para cuatro horas, 96 db para dos horas, 99 db para una hora, 102 db para 0.5 horas y 105 para 0.25 horas. *Vea* *SEGURIDAD E HIGIENE*, *Nom-011*.

Rumor. Es la información que se transmite por medios no formales en una organización, usualmente por las redes de comunicación. Por lo general es información incorrecta. El rumor cumple dos características; se moviliza por interés y por ambi-

güedad. El mensaje es transmitido y la información se va desvirtuando; los participantes le van agregando los detalles de su propio interés. El efecto del rumor suele ser muy dañino para las operaciones de la organización y puede generar hostilidad entre el personal. Es importante que las organizaciones estén atentas a las condiciones que lo generan para que puedan anticiparse y modificarlas.

S

Salario. Deriva del término "sal" debido a que antiguamente se pagaba con ella. Su aplicación está asociada a trabajos de tipo operativo o de índole menor, a aquellas actividades que reciben una retribución económica mínima, el llamado salario mínimo.

Salario base de cotización. Para su cálculo se excluyen los siguientes conceptos: herramientas, ropa y otros similares; las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical; las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase 40% del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal; los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase 10% del salario base de cotización, y las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y el tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo. Para que estos conceptos se excluyan como integrantes del salario base de cotización, deberán estar debidamente registrados en la contabilidad del patrón (artículo 27). *Vea* SALARIO.

Salario base de cotización, *límite de.* Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como límite superior el equivalente a 25 veces el salario mínimo general que rija en el Distrito Federal y como límite inferior; el mínimo general del área geográfica respectiva (artículo 28). *Vea* SALARIO.

Salario diario, *cotización de.* Para determinar la forma de cotización se aplicarán las siguientes reglas: el mes natural será el periodo de pago de cuotas. Para fijar el salario diario en caso de que se pague por semana, quincena

o mes, se dividirá la remuneración correspondiente entre siete, quince o treinta, respectivamente. Análogo procedimiento será empleado cuando el salario se fije por periodos distintos a los señalados, y si por la naturaleza o peculiaridades de las labores, el salario no se estipula por semana o por mes, sino por día trabajado y comprende menos días de los de una semana, o el asegurado labora jornadas reducidas y su salario se determina por unidad de tiempo. En ningún caso se recibirán cuotas con base en un salario inferior al mínimo (artículo 29 de la Ley del Seguro Social). *Vea* SALARIO.

Salario en especie. Es el que se paga con alimentos, productos, servicios o algún otro bien que no implica dinero en moneda. *Vea* SALARIO.

Salario mínimo. Es establecido por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. Puede ser general, el cual se paga obligatoriamente a toda clase de labores, o profesional, el cual cubre determinadas actividades clasificadas en oficios que por su calificación implican una remuneración mayor. El salario mínimo se establece por zonas geográficas económicas denominadas A, B, C, y es diferente para cada una de ellas. Cada zona agrupa diversos estados de la república. De acuerdo con el artículo 91 de la Ley Federal del Trabajo, los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas. *Vea* ÁREAS GEOGRÁFICAS-ECONÓMICAS; SALARIO.

Salario mixto. Pago que se otorga con una parte en moneda y otra en especie. Muchas compañías incluyen dentro de la retribución una cantidad en efectivo y otra en vales para la adquisición de artículos de primera necesidad, principalmente alimentos. *Vea* SALARIO.

Salario nominal. Es la cantidad en moneda que percibe el trabajador por el desempeño y valor del puesto. Incluye el valor total, sin las respectivas deducciones por concepto de salud, vivienda y cuotas sindicales, entre otras. *Vea* SALARIO.

Salario real. O salario neto, representa la capacidad adquisitiva del dinero. Es la cantidad que resulta una vez que se han efectuado las deducciones de la percepción del salario. *Vea* SALARIO.

Satisfacción laboral. Tiene su base en las actitudes del trabajador hacia las condiciones de trabajo. Responde a una reacción afectiva general en relación con un conjunto de aspectos del trabajo, y del medio laboral. Para considerar la satisfacción general en el trabajo, se debe partir de una serie de satisfacciones específicas llamadas facetas de satisfacción y que es necesario clasificar. Estas se miden como reacciones ante aspectos independientes del trabajo y del ambiente laboral, como supervisión, salario y clima laboral, entre otras. Cada uno de estos aspectos del medio laboral produce su mayor impacto en la faceta correspondiente. Es posible que algunas facetas reciban más influencia de varios aspectos que otras. Por ejemplo, la oportunidad de promoción es una condición que puede generar satisfacción en relación con la remuneración. Es importante notar que proveer las condiciones que generan satisfacción de una faceta no necesariamente genera satisfacción laboral y que la ausencia de estos aspectos no siempre genera insatisfacción. Puede ser que un trabajador con ambiente de trabajo difícil esté satisfecho por tener un sueldo alto, o que un trabajador mayor con un sueldo poco atractivo en una empresa con excelentes planes de jubilación puede sentirse satisfecho en su trabajo. Por ello, los estudios de satisfacción deben ser integrales y deben considerar que la satisfacción es individual y se va modificando en función de las expectativas y desarrollo del trabajador.

Seguridad e higiene, *áreas del reglamento de.* La estructura del reglamento se conforma por: las disposiciones generales; obligaciones de los patrones y los trabajadores; las condiciones de seguridad; las condiciones de higiene; la organización de la seguridad e higiene en el trabajo; la protección del trabajo de menores y de las mujeres en periodo de gestación y de lactancia, y la vigilancia, inspección y sanciones administrativas. *Vea* MEDIDAS DE *SEGURIDAD; SEGURIDAD E HIGIENE*, *reglamento de*.

Seguridad e higiene, *áreas para la promoción de.* La promoción

de seguridad e higiene debe considerar: la capacitación de los trabajadores en prevención y previsión de accidentes y enfermedades del trabajo; el conocimiento de la normatividad vigente en la materia; la difusión entre el personal acerca de las funciones de las comisiones mixtas en cuestión; la instrucción de los significados de los avisos y señales referentes a seguridad, así como el código de los colores aplicados a la materia, y la tecnificación de los integrantes de las comisiones mixtas de seguridad e higiene. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes*.

Seguridad e higiene, *colores contrastantes en la reglamentación de.* Los colores en seguridad industrial pueden encontrarse en compañía de otros colores que cumplen la función de contraste y se utilizan para resaltar el color básico y enfatizar su señalización. El color blanco, por ejemplo, es el contraste del rojo, del verde y del azul; el negro es el contraste del amarillo, y el magenta es el contraste del amarillo sólo cuando se indica la presencia de radiaciones ionizantes. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de seguridad*.

Seguridad e higiene, *colores de seguridad en la reglamentación de.* Es el uso especial que se le da a los colores en los contextos de trabajo para señalar peligro, o bien para realizar alguna tarea. Los colores suelen usarse acompañados de otro color que los contrasta con el fin de enfatizar el color básico de seguridad. Los colores usados son: el rojo para indicar peligro; el verde para indicar condición segura y señalar el transporte por tubería de agua en un estado líquido; el azul para indicar riesgos por equipo eléctrico y como auxiliar para la transportación de agua potable, y el amarillo se utiliza para delimitar áreas. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *uso del color azul en*; SEGURIDAD E HIGIENE, *uso del color amarillo en*; SEGURIDAD E HIGIENE, *uso del color rojo en*; SEGURIDAD E HIGIENE, *uso del color verde en*.

Seguridad e higiene, *competencia en la promoción de.* Es factible considerar esta opción cuando la naturaleza de la empresa o departamento se presta para llevar a cabo competencias, como premiar a la mejor campaña de seguridad o la que haya tenido más efecto, si es factible que participen departamentos diferentes en su realización. También me-

diante la competencia de un departamento con otro, como, por ejemplo, dos líneas de operación en compañías manufactureras. Este es un principio efectivo ya que por naturaleza propia es común que los trabajadores constantemente observen el desempeño y los beneficios de los otros en comparación con los suyos y eso los invite a superarse. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*.

Seguridad e higiene, *control de las fuentes emisoras de vibración en la reglamentación de.* Primeramente, se deben identificar las fuentes que generan vibraciones y sus características. Posteriormente, se requiere de determinar la intensidad y la clasificación del tipo de vibración que presenta el equipo o la maquinaria en cuestión. Para la determinación de estas condiciones, el patrón debe llevar a cabo una evaluación mediante la utilización de instrumentos y métodos específicos para cuantificar de manera periódica los niveles de vibración, de manera que puedan tomarse las medidas de seguridad. Algunas de estas son: mantenimiento predictivo y correctivo, aislamiento de las fuentes, instalación de dispositivos antivibratorios, cimentación con material aislante en los casos especiales y programación de los tiempos de exposición de los trabajadores que se desempeñan en estos medios, de acuerdo con los criterios de seguridad e higiene, o bien los que correspondan según el caso. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-*24*.

Seguridad e higiene, *diseño de señalamientos en la reglamentación de.* La organización puede diseñar un señalamiento para un caso específico que no exista en los códigos generales de seguridad e higiene. Debe ser lo más simple posible, no tener más de un significado y debe omitir los detalles no esenciales para su correcta y precisa interpretación.

Seguridad e higiene, *ganancias materiales en la promoción de.* Se puede considerar como parte de los beneficios de la compañía ofrecer premios a los departamentos que cumplan mejor las normas y requerimientos de seguridad, o al trabajador más participativo en las actividades de seguridad; por ejemplo, el que obtenga el mayor puntaje durante la evaluación de la capacitación. Los premios pueden considerarse periódicos o bien anuales. No necesariamente tienen que ser en efectivo. Pueden intercambiarse

con días de permiso con goce de sueldo o más días de vacaciones, o considerar otras opciones que la compañía pueda conseguir por intercambio de servicios o bienes, como obtener de otras compañías descuentos especiales para el personal premiado, entre los que pueden estar cortesías en centros de diversiones, clubes y hoteles, entre otros. Por otro lado, si la corporación puede invertir dinero en efectivo, los aparatos electrónicos y los viajes siempre son buenas opciones. Es importante que las empresas, durante la planeación de los premios, consideren primero el tipo de personal que tienen a su cargo, de manera que las recompensas resulten atractivas para sus trabajadores. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*.

Seguridad e higiene, *iluminación complementaria en la reglamentación de.* Tipo de iluminación que se utiliza aunada a la iluminación general para aumentar la iluminación en lugares específicos, o cuando se busca resaltar objetos. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-*025*.

Seguridad e higiene, *iluminación general en la reglamentación de.* Tipo de iluminación usada para iluminar áreas en los espacios comunes y que no requieren de necesidades especiales por el tipo de trabajo o actividad que se realiza en dichos lugares. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-*025*.

Seguridad e higiene, *iluminación localizada en la reglamentación de.* Tipo de iluminación que no se distribuye de manera uniforme y se localiza en los lugares específicos de acuerdo con las necesidades de visión que implique el trabajo en ciertas áreas. Se dispone principalmente para zonas en las cuales se desarrollan actividades de mucha precisión. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-*025*.

Seguridad e higiene, *liderazgo en la promoción de.* Se puede considerar esta posibilidad sólo cuando la organización tenga condiciones de crecimiento de participación para su personal, de manera que se oferte la probabilidad de ascender a un mejor puesto o área jerárquica cuando se cumpla de manera óptima o cuando se superen los niveles de desempeño establecidos por la compañía. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, PROMOCIÓN DE.

Seguridad e higiene, *nom-001 de.* Requisita las condiciones de

seguridad e higiene de los locales, edificios, instalaciones y áreas de los centros de trabajo. Su aplicación es para la planeación, construcción y conservación de lugares de trabajo, para evitar con ello los riesgos que puedan existir para la salud o la vida de los trabajadores. Plantea una verificación periódica del funcionamiento de las instalaciones, o una verificación extraordinaria en el caso de incidentes o accidentes. Reglamenta los requerimientos para espacios, techos, escaleras, paredes y pisos, entre otros.

Seguridad e higiene, *nom-002 de.* Reglamenta las condiciones de seguridad para la prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. Esta norma se aplica en los espacios laborales donde se manejan insumos flamables. Para la operación de esta normatividad el patrón debe conocer el grado de riesgo que implican las actividades en su organización. Es obligación del patrón disponer las medidas específicas de prevención, y establecer por escrito un programa de prevención y combate de incendios, y del procedimiento de operación y seguridad a seguirse. Esta información deberá de proporcionarse al personal, que deberá recibir capacitación en la materia, y deberá ser provisto con el equipo para su protección. Por otro lado, el patrón debe informar a las comisiones mixtas de los riesgos e indicarles las medidas a considerarse. El centro de trabajo debe disponer de un sistema de alarma contra incendios audible o visible para advertir en caso de emergencia. Por parte de los empleados, es obligación acudir a la capacitación y cumplir las medidas de prevención, protección y combate de incendios. *Vea* CAPACITACIÓN; INCENDIOS, *prevención de*.

Seguridad e higiene, *nom-004 de.* Tiene como objetivo reglamentar los sistemas de protección y dispositivos de seguridad para la operación de maquinaria y equipo en los centros de trabajo, para prevenir y proteger a los trabajadores contra los riesgos. Se aplica a todas aquellas empresas que utilizan maquinaria en sus procesos de producción o en la realización de actividades. *Vea* RIESGO DE TRABAJO.

Seguridad e higiene, *nom-011 de.* Establece los requerimientos para los centros de trabajo donde se genere ruido que por sus características y niveles y tiempo de

exposición pueda generar daños en la salud de los trabajadores. Establece los niveles permisibles y los tiempos máximos de exposición. *Vea* ENFERMEDADES PROFESIONALES; RUIDO.

Seguridad e higiene, *nom-014 de.* Delimita las reglamentaciones de higiene y seguridad para los trabajos que se desarrollen en presiones ambientales anormales, tales como trabajos aéreos o actividades de buceo u otras en alturas elevadas sobre el nivel del mar. Su principal objeto es prevenir y proteger a los trabajadores ante los riesgos de estos ambientes laborales. *Vea* RIESGO DE TRABAJO.

Seguridad e higiene, *nom-016 de.* Reglamenta las condiciones de ventilación en los centros de trabajo para evitar daños en la salud de los trabajadores. Se enfoca en las áreas donde las labores requieren de disponibilidad de aire con oxígeno adecuado para la respiración, debido a que el aire se halle viciado o exista en él presencia de sustancias químicas. *Vea* RIESGO DE TRABAJO.

Seguridad e higiene, *nom-017 de.* Constituye los criterios para la selección de los equipos de protección cuando las actividades que se van a desempeñar impliquen algún riesgo para el personal. Para ello, el patrón debe realizar un análisis para comprobar el tipo de riesgo ante el cual se expondrán los trabajadores para estipular las características del equipo de protección que corresponderá utilizarse. Dicho estudio deberá conservarse por escrito y proporcionarse a las autoridades del trabajo cuando éstas lo soliciten. *Vea* RIESGO DE TRABAJO.

Seguridad e higiene, *nom-019 de.* Establece la normatividad que deberá seguirse ante la constitución, registro y funcionamiento de las comisiones mixtas de seguridad e higiene en los centros de trabajo, y se aplica en todos aquellos en que haya una relación laboral. Se determina que deben integrarse en un plazo no mayor de treinta días a partir de la fecha en la que se inician las actividades o de forma inmediata si la organización ya está en funcionamiento. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.

Seguridad e higiene, *nom-020 de.* Plantea los requerimientos para brindar los primeros auxilios oportuna y eficazmente en los centros de trabajo y estable-

ce los tipos de medicamentos y materiales que debe contener el botiquín y los requisitos para las personas que lo operen. *Vea* *BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS*.

Seguridad e higiene, *nom-021 de.* Se refiere a los requerimientos y características de los avisos e informes de los riesgos de trabajo ocurridos. Se aplica para que el patrón informe de los riesgos en el lugar de trabajo y de las enfermedades y accidentes que se han presentado, con el objetivo de que las autoridades de la Coordinación General de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo lleven la estadística nacional de los mismos. *Vea* *ENFERMEDADES PROFESIONALES; RIESGO DE TRABAJO*.

Seguridad e higiene, *nom-023 de.* Determina los criterios y condiciones de seguridad en el centro de trabajo en lo referente a equipos para izar. Se aplica en las áreas donde, por el tipo de operaciones naturales, se utiliza maquinaria destinada a sujetar, levantar o bien trasladar insumos, subproductos o productos terminados, con el fin de proteger a los trabajadores contra riesgos de trabajo. *Vea* *RIESGO DE TRABAJO*.

Seguridad e higiene, *nom-024 de.* Determina las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se generen vibraciones que, por sus características y tiempo de exposición, sean capaces de alterar la salud de los trabajadores. También establece los criterios para determinar las áreas donde se ubique la maquinaria, los lineamientos de salud que deben seguirse para la ubicación del personal en dichos espacios, los requisitos de las evaluaciones que se realizarán tanto en lo correspondiente a la salud como a la evaluación técnica dirigida a las áreas de trabajo y las obligaciones en la materia para el patrón y para el trabajador. *Vea* *ENFERMEDAD PROFESIONAL*.

Seguridad e higiene, *nom-025 de.* Contempla los niveles y requerimientos de iluminación en los centros de trabajo para evitar los riesgos en la salud del trabajador. Se refiere a las áreas que requieren fuentes de luz en el plano y áreas de trabajo. Asimismo, determina los criterios para áreas específicas y establece la responsabilidad en la materia para el patrón, el trabajador y las comisiones mixtas. *Vea* *RIESGO DE TRABAJO; COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE*.

Seguridad e higiene, *nom-026 de.* Establece la identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías y establece las señales y el uso de los colores en los espacios de trabajo, tanto para indicar peligro como para indicar las actividades a realizar. Determina los colores que deben utilizarse en materia de seguridad e higiene. Estos criterios se aplican a todos los espacios de trabajo, excepto en los casos de señalización para la transportación terrestre, marítima, fluvial o aérea, competencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Esta norma se refiere a la identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías subterráneas u ocultas, en ductos eléctricos y tuberías en centrales nucleares y a las tuberías instaladas en las plantas potabilizadoras de agua, así como en las redes de distribución de las mismas, en lo referente a la aplicación del color verde de seguridad. *Vea SEGURIDAD E HIGIENE, colores de seguridad*; *SEGURIDAD E HIGIENE, uso del color rojo*; *SEGURIDAD E HIGIENE, uso del color verde*; *SEGURIDAD E HIGIENE, uso del color azul*; *SEGURIDAD E HIGIENE, uso del color amarillo*.

Seguridad e higiene, *organismos dedicados al estudio de.* Dentro de la organización, usualmente el departamento de seguridad e higiene industrial y las comisiones mixtas respectivas son los encargados de hacer estudios sobre seguridad e higiene. En el país lo hacen: la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, la Secretaría de Salubridad y Asistencia y el Instituto Mexicano del Seguro Social. Internacionalmente lo hacen: la Oficina Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, la Asociación Interamericana de Seguridad Social, la Oficina Sanitaria Panamericana y la Organización de Salud Pública, dependiente de la ONU y de la UNESCO.

Seguridad e higiene, *pláticas o conferencias en la promoción de.* Se emplean conferencias para promover la seguridad y la higiene en el trabajo, con temas referentes, que sirvan para despertar el instinto de conservación. Es necesario resaltar las consecuencias de sufrir un accidente de trabajo, desde una cortadura leve hasta la pérdida de un miembro. Se enfatiza que una conducta insegura puede implicar la muerte o la invalidez. *Vea SEGURIDAD E HIGIENE, promoción de*.

Seguridad e higiene, *prevención y combate de incendios en la reglamentación de.* El programa de prevención y combate de incendios según la NOM-002 debe integrar los métodos y procedimientos de seguridad para realizar aquellas operaciones y actividades que implican riesgo de incendio. Debe contener la selección y ubicación del equipo de extinción acorde con los tipos de materiales que se utilicen en el lugar de trabajo. Requiere de incluir las señalizaciones de las zonas de riesgo, del equipo contra incendio y de las salidas de emergencia. Demanda, además: incluir el adiestramiento del personal en el uso del equipo y las prácticas de salida de emergencia; la capacitación y el adiestramiento específico según el grado de riesgo para las brigadas, el cuerpo de bomberos y las cuadrillas contra incendios, y el código de señalización visual y audible para la ejecución del programa. Además, marca la necesidad de someter el equipo de extinción a mantenimiento y control para asegurar su funcionamiento, y llevar un registro de las inspecciones y las pruebas realizadas. *Vea* INCENDIOS, *prevención de*.

Seguridad e higiene, *promoción de.* La promoción es fundamental y debe ser continua, de manera que sus principios se conviertan en costumbres para que se generalicen a otras áreas de la vida del trabajador y su comportamiento se rija bajo los lineamientos de seguridad. Las dos mejores maneras de inculcar el sentido de la seguridad y la higiene en los trabajadores son, por un lado, enfatizar los altos costos en la salud del personal cuando se trabaja bajo riesgo y, por otro, remarcar las ventajas de obrar dentro de la seguridad y la higiene. Por ello los medios de promoción se deben orientar a explotar las respuestas de los trabajadores hacia: la conservación de la vida; la obtención de algún beneficio material; el reconocimiento; la evitación de la desaprobación; el sentido de humanidad por los otros; la responsabilidad; la lealtad; la competencia, y el poder o liderazgo.

Seguridad e higiene, *reconocimiento en la promoción de.* La promoción se puede realizar mediante el reconocimiento verbal a los trabajadores, mediante la mención de su desempeño en actos protocolarios o en eventos sociales como desayunos u otros.

El reconocimiento también se puede hacer mediante el otorgamiento de cartas personalizadas, diplomas, el banderín de seguridad e higiene, o alguna insignia que realce su calidad. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*.

Seguridad e higiene, *reglamento de.* Es de aplicación para todo el territorio nacional. Sus disposiciones son de orden público e interés social. Busca lograr que los trabajadores desempeñen sus labores en ambientes seguros, por lo que su objetivo es establecer las medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo. Estos planteamientos están establecidos conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los tratados internacionales celebrados y ratificados por México en dicha materia. *Vea* ENFERMEDADES PROFESIONALES; MEDIDAS DE SEGURIDAD

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-004 de.* Demanda que es obligación del patrón capacitar y adiestrar al personal para la operación de la maquinaria a utilizarse. Para ello la norma establece que las máquinas deben tener señalizaciones adecuadas y dispositivos de seguridad instalados, los cuales requieren de ser diseñados o rediseñados en función del análisis de los riesgos mecánicos generados en la manipulación de los equipos. Éstos deberán estar en su sitio cuando la maquinaria sea operada por los trabajadores. También se necesita instalar un sistema de bloqueo de energía para trabajos de lubricación, limpieza, mantenimiento y demás servicios. *Vea* CAPACITACIÓN; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-004.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-011 de.* El patrón debe realizar una evaluación para: determinar las condiciones de ruido; las características de las fuentes emisoras; el tiempo y su repetición, y las alteraciones en la salud que puedan surgir a raíz del mismo, así como establecer los métodos de previsión y control necesarios. Debe notificar a su personal y a las comisiones mixtas en la materia acerca de los posibles daños que se pueden generar por la exposición al ruido. También debe orientar acerca de las medidas para evitarlo o atenuarlo. Le corresponde mostrar a las autoridades laborales el expediente de registro actualizado de los estudios realizados, con registro de fechas y horas en las cuales se llevaron a cabo dichas

evaluaciones. Por su parte, los trabajadores se comprometen a colaborar con las medidas de evaluación y control estipuladas. *Vea* COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE; ENFERMEDAD PROFESIONAL; RUIDO; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-011.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-014 de.* Declara la obligatoriedad del patrón para cuidar que los espacios de trabajo que se desarrollen bajo presiones anormales estén delimitados por la presente norma, para evitar los riesgos a los trabajadores. Se deben considerar las características de los centros de trabajo, el tipo de actividades que se desarrollan y el tiempo de exposición de los trabajadores, los sistemas de control y el uso de equipo de protección. Es necesario que el patrón otorgue capacitación periódica a su personal desde el inicio de la relación de trabajo, y le informe sobre los riesgos a los cuales estará sometido y las medidas que deberá tomar para prevenirlos. *Vea* CAPACITACIÓN; ENFERMEDAD PROFESIONAL; RIESGO DE TRABAJO; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-014.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-016 de.* El patrón debe proveer las condiciones de ventilación adecuadas para evitar detrimento en la salud de los trabajadores. Para ello, las condiciones ambientales deben mantenerse con una disponibilidad de oxígeno para la respiración en todo momento, entre 18% y 21% en volumen, con una presión ambiental entre 522 y 860 mm hg. Cuando esto no se pueda obtener de manera natural se deberá suministrar aire por medios artificiales. El patrón deberá contar con un procedimiento para verificar y mantener la ventilación e informar al personal y a las comisiones mixtas de seguridad e higiene acerca de las áreas con riesgo por deficiencia de oxígeno. También deberá informar sobre los sistemas de control para proteger la salud y la vida. Los trabajadores deberán observar las medidas de seguridad que se dispongan. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-016; RIESGO DE TRABAJO.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-017 de.* El patrón debe analizar las operaciones para determinar el equipo de protección adecuado. Para ello debe establecer las características de las actividades para la elección del equipo y proporcionarlo a los trabajadores, así como la ca-

S

pacitación requerida para su uso, mantenimiento, limitaciones y almacenamiento. Debe, además, informar a las comisiones mixtas sobre los requerimientos para su vigilancia en el cumplimiento de la utilización. El trabajador tiene la obligación de utilizar los equipos de protección y poner en práctica la capacitación recibida sobre su uso. *Vea* BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS; CAPACITACIÓN; COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE; RIESGO DE TRABAJO; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-017.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-020 de.* El patrón tiene la obligación de llevar a cabo estudios acerca de los riesgos de trabajo y las condiciones del ambiente laboral con el fin de explorar los tipos de lesiones que pudieran surgir. Debe también determinar los medicamentos adecuados para el botiquín de primeros auxilios. Tales estudios deben conservarse por escrito y debe elaborarse el manual de procedimientos para su operación. El patrón también debe brindar capacitación en la materia a su personal y adiestramiento a los trabajadores que presten el servicio. Se debe informar a la comisión mixta para que vigile el contenido del botiquín y la ubicación del mismo. El trabajador que preste los primeros auxilios debe ser asignado por el patrón, estar capacitado para hacer esta tarea, conocer el manual de procedimientos en la materia y cuidar que todos los medicamentos que reciba el empleado sean por prescripción médica. Asimismo debe continuar con el cuidado del trabajador hasta que reciba atención especializada, como lo establece el manual de procedimientos. *Vea* BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS; CAPACITACIÓN; RIESGO DE TRABAJO; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-020.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-023 de.* En el caso del patrón, las obligaciones de esta norma son: vigilar la adecuada operación de los equipos para izar, en función de la reglamentación de la presente norma; capacitar al personal en cuanto al manejo y funcionamiento de la maquinaria; elaborar el manual de procedimientos de la materia en cuestión y darlo a conocer alas comisiones mixtas de seguridad e higiene y a los trabajadores que operan la maquinaria. En su caso, los trabajadores se obligan a asistir a la capacitación, observar las medidas de seguridad establecidas para el manejo de los equi-

pos y se comprometen a conocer el manual de procedimientos establecido por la organización. *Vea* CAPACITACIÓN; COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-023.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-024 de.* Es obligación del patrón efectuar reconocimiento, evaluar y controlar las áreas y la maquinaria donde exista vibración, así como informar a las comisiones mixtas acerca del riesgo que implican tales condiciones de trabajo. Además, el patrón debe llevar a cabo los procedimientos para las medidas de control y realizar la capacitación para el personal que opere los equipos con estas características. Por su parte, los trabajadores se obligan a tomar la capacitación, cumplir con las medidas de seguridad y participar en las evaluaciones médicas que sean realizadas, con el fin de monitorear su salud. Otro de los requerimientos establecidos por la presente norma es el control de la edad. Los trabajadores que laboren en estas condiciones de trabajo deben tener un mínimo de 18 años de edad. El máximo de edad será establecido por las evaluaciones de salud determinadas por el médico a cargo, designado previamente por la organización. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-024.

Seguridad e higiene, *requerimientos de la nom-025 de.* Determina que el patrón debe realizar la evaluación y control de las condiciones de iluminación con que cuentan las áreas de trabajo. Esta norma establece la instalación de dispositivos de acuerdo con el tipo de iluminación requerida por la actividad que se realice en los espacios particulares. Estos criterios deberán ser considerados con base en los reglamentos de seguridad e higiene. Implica también el mantenimiento frecuente de los equipos para confirmar que el nivel de iluminación se conserve de acuerdo con las necesidades específicas de área y realizar exámenes anuales de la vista al personal que realice actividades especiales con iluminación específica. Para los trabajadores, la norma establece la obligación en el cumplimiento de las normas de seguridad. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-025.

Seguridad e higiene, *requerimientos de los equipos para izar en la reglamentación de.* Dentro de los dispositivos de seguridad se establece que la maquinaria

debe contar con los elementos que determinen su operación, así como estar equipados con frenos automáticos. Debe contener mecanismos que emitan señales sonoras y luminosas que indiquen que se encuentran en operación. Estas deben de ubicarse al alcance del operador para que se pueda alertar a las personas del posible riesgo por el movimiento del equipo o productos. Los controles deben tener señalizaciones que indiquen el sentido de movimientos de la carga. Las manijas de mando deben accionarse, de preferencia, en sentido del movimiento de la maquinaria. Los pedales deben estar provistos de una superficie antirresbalante. Los cables de control de los equipos deben de ubicarse con separadores para evitar que se enreden. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-023.

Seguridad e higiene, *requerimientos de los equipos de protección en la reglamentación de.* Deben proteger del riesgo específico para los cuales son elegidos y ser acordes con las características físicas del trabajador. Además deben ser de uso personal, tener determinada la utilización y vida útil y cumplir con lo establecido en el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Seguridad e higiene, *requerimientos de salud de la nom-024 de.* Se determina que el personal que labore con maquinaria que genere vibraciones debe ser sometido a examen médico de ingreso y a evaluaciones periódicas por lo menos cada seis meses o más, según la frecuencia de exposición al área. Las evaluaciones periódicas que se contemplen deberán explorar principalmente los sistemas músculo-esquelético, cardiovascular y esfera mental. También deberán realizarse valoraciones médicas especializadas cuando se determine, tales como: estudio radiográfico de mano y pies en proyecciones dorso-palma y dorso-plantar; estudio radiográfico simple de columna vertebral, en sus segmentos lumbar y sacro, y proyecciones posterior-anterior y lateral, y determinación del ácido úrico, urea y glucosa en la sangre. *Vea* ENFERMEDAD PROFESIONAL; EXAMEN MÉDICO; SEGURIDAD E HIGIENE, NOM-024.

Seguridad e higiene, *requerimientos para escaleras en la reglamentación de.* Deben tener un ancho mínimo de 1.20 m, a excepción de las escaleras de mantenimiento. Las huellas de los escalones deben ser como mínimo

de 25 cm, y el peralte o altura del escalón, como máximo de 18 cm. Todas las huellas deberán tener el mismo ancho y todos los peraltes, la misma altura. Deberá haber barandillas en los lados descubiertos de la escalera con una altura no menor de 90 cm. Las narices o aristas en la intersección de la huella y contra huella deberán ser romas. Las escaleras que estén cubiertas en su parte lateral por muros, dispondrán por lo menos de un pasamanos a una altura no menor de 80 cm ni mayor de 90 cm. Los pasamanos deberán ser lisos y pulidos. Todo centro de trabajo deberá tener escaleras, aunque haya elevadores en sus instalaciones.

Seguridad e higiene, *requerimientos para espacio libre en la reglamentación de.* El espacio libre establecido es de 10 m^3 y la distancia del piso al techo, de 2.5 m. El reglamento determina que se podrá tener dimensiones menores: una distancia de 8 m^3 cúbicos y una superficie libre por trabajador hasta de 2 m^2 en espacios ya instalados y que hayan sido permitidos por la autoridad, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de iluminación y ventilación marcados en el Reglamento General de Seguridad e Higiene.

Seguridad e higiene, *requerimientos para los sistemas de ventilación en la reglamentación de.* En las áreas que por su naturaleza de operación se generen polvos, humos, gases, vapores o neblinas de sustancias químicas, se dispondrá de un sistema para extraerlos. De ser posible dicho sistema se instalará en la fuente, para lograr que el personal no se exponga fuera de los límites permitidos, como lo establece la NOM-010. Cuando se cuente con un sistema de extracción se deberá contar con otro para la reposición del aire extraído con aire libre de contaminantes. La extracción de sustancias, como vapores y polvos, deberá estar dentro de la legislación ecológica.

Seguridad e higiene, *requerimientos para techos en la reglamentación de.* Los techos deben tener las características de seguridad para soportar los fenómenos meteorológicos, así como la fortaleza para ser eficaces de acuerdo con las condiciones del centro de trabajo. Deben ser impermeables, de preferencia de materiales que sean aislantes térmicos o con recubrimientos, de manera que permitan disminuir las temperaturas extremas del exterior. Si hay áreas de trabajo donde se emplee luz natural, se deben establecer

las condiciones para evitar deslumbramientos a los trabajadores y se debe buscar uniformidad en la iluminación.

Seguridad e higiene, *requerimientos para paredes en la reglamentación de.* Las paredes deben ser de tonos claros, de preferencia acabados mate, contrastantes con el color de la maquinaria y el equipo. Las aberturas mayores de 1.50 m que hayan sido dispuestas para carga y descarga deberán tener señalizaciones de peligro de caída libre. La zona de riesgo deberá estar bien delimitada.

Seguridad e higiene, *requerimientos para pisos en la reglamentación de.* Los pisos deben mantenerse limpios y tener superficies antiderrapantes en las zonas de tránsito para el personal, inclusive en los pisos de rampas, huellas de los escalones, descansos, pasadizos y plataformas elevadas. Deben ser lo suficientemente llanos para que el personal circule con seguridad y sea seguro el transporte de materiales. Las áreas destinadas al tránsito, estacionamiento de vehículos, maniobras, manejo de materiales y equipos, deben ser exclusivas para su uso y deben delimitarse mediante barandillas o franjas de color amarillo pintadas en el piso. En los pisos de los centros de trabajo debe disponerse de un sistema de drenaje con rejillas, coladeras o cualquier otro medio seguro y con mantenimiento adecuado que evite el estancamiento de líquidos. En donde lo señalen los reglamentos, los sistemas de drenaje deberán estar separados en residuales, pluviales o de servicios.

Seguridad e higiene, *requerimientos para presiones ambientales altas en la reglamentación de.* En casos de trabajos de buceo (de presión ambiental alta), se deben establecer los procedimientos para que quienes desempeñen la actividad realicen el plan de buceo, con sus rutinas de trabajo, profundidad y paradas de descompresión. Dicho plan debe ser aprobado por el supervisor que designe el patrón. En el equipo de trabajo se debe incluir un botiquín de primeros auxilios con los medicamentos que señale el médico a cargo. Deben establecerse por escrito los procedimientos de selección para los buzos contemplados para desempeñar actividades en condiciones críticas, tales como profundidad o alguna otra condición ambiental poco favorable. La autorización de los par-

ticipantes deberá realizarse por el médico designado, quien los aprobará previo examen médico. *Vea* ENFERMEDAD PROFESIONAL.

Seguridad e higiene, *requerimientos para presiones ambientales bajas en la reglamentación de.* Para aquellas actividades laborales que se desarrollen en tierra a presiones anormales bajas, como en alturas mayores a 3.000 m sobre el nivel del mar, la jornada de trabajo debe ser de cuatro horas por día. El patrón estará obligado a proporcionar durante un mes un periodo de adaptación a los trabajadores que proceden de lugares con menor altitud. El periodo debe incrementarse hasta completar la jornada. En servicios aéreos, los trabajadores deberán desempeñar sus funciones en equipos que, previa supervisión, garanticen que no serán expuestos a presiones bajas. Para ello los patrones están obligados a implementar y llevar a cabo los programas de mantenimiento. Por otro lado, en el caso de que el personal haya estado expuesto a presiones anormales bajas debido a fallas de presurización, debe ser sometido a exámenes médicos de forma inmediata. *Vea* ENFERMEDAD PROFESIONAL.

Seguridad e higiene, sentido de lealtad en la promoción de. Se puede reforzar el compromiso personal del trabajador con la empresa al apelar al deber que tiene el empleado de corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en él. Esto se logra trabajando el sentido de identidad con los valores de la compañía, al enfatizar el beneficio de ambos a partir del crecimiento de la misma. Conviene resaltar que del compromiso de cada miembro depende la vida, la salud de sus compañeros, el desarrollo de la organización y, por lo tanto, la permanencia de la fuente de trabajo. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*.

Seguridad e higiene, *sentido de responsabilidad en la promoción de.* Para lograr el sentido de responsabilidad se resalta la moral del trabajador y el compromiso consigo mismo. Ello se refuerza con capacitación en el área motivacional, donde se enfatiza lo que el trabajador aporta a la compañía y las ventajas que recibe por ser parte de la misma. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*.

Seguridad e higiene, *sentimientos humanitarios en la promoción de.* Se promueve el resaltar la impor-

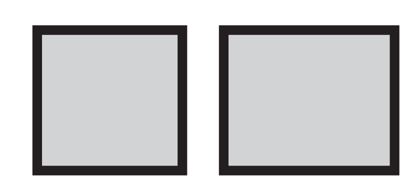
tancia de la seguridad para cuidar a los otros, enfatizando que las familias de sus compañeros pueden quedar desamparados o sus mismos amigos sufrir daños irreversibles. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *promoción de*.

Seguridad e higiene, *señal de.* Es una forma de comunicación visual oficial que proporciona información de seguridad e higiene. Se constituye mediante figuras geométricas con un color de seguridad, un color contrastante y un símbolo que representa un concepto definido, por medio de una imagen que indica riesgo o una acción a realizar.

Seguridad e higiene, *señalamiento de carga suspendida en la reglamentación de.* Su forma geométrica debe ser triangular, de color amarillo, con banda y símbolo de color negro, compuesto por medio de un bulto suspendido en lo alto. En su texto se lee “carga suspendida”. Se debe colocar en las áreas de circulación del personal donde hay equipos de izamiento.

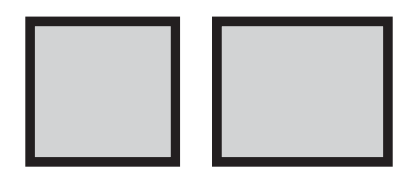


Seguridad e higiene, *señalamiento de condición segura en la reglamentación de.* Su geometría es un rectángulo o cuadrado. El color de seguridad es verde y debe cubrir 50% de la superficie de la señal. Su símbolo es blanco. Indica: información sobre condiciones seguras; salidas de emergencia; equipos de primeros auxilios y protección civil; dirección de las rutas de evacuación; lugar donde se presta el servicio de primeros auxilios, y zonas de seguridad, entre otros. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes de*.



Seguridad e higiene, *señalamiento de información contra incendio en la reglamentación de.* Su forma es rectangular o cuadrada; su color de seguridad es rojo. Debe cubrir al menos 50% de la super-

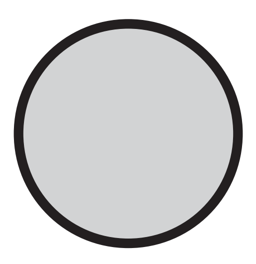
ficie total de la señal. Su símbolo aparece en blanco. Ofrece información contra incendios. Se utiliza para indicar la ubicación de extintores, estaciones de alarma, sistemas de extinción de incendios y teléfonos de emergencia, entre otros. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes de*.



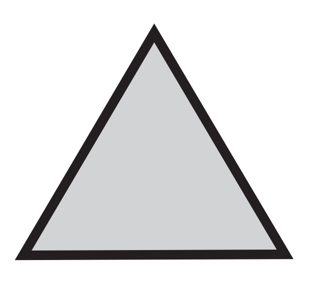
Seguridad e higiene, *señalamiento de maniobras de montacargas en la reglamentación de.* Se utiliza para zonas de almacén o espacios donde se descargan o cargan materiales con equipos de montacargas. El señalamiento es amarillo de forma triangular. Su símbolo es una figura humana de color negro, tripulado un montacargas.



Seguridad e higiene, *señalamiento de obligación en la reglamentación de.* Esta señal se utiliza para señalar obligación. Indica una acción necesaria, como, por ejemplo, el uso de equipo de seguridad y ropa de trabajo, entre otras. Se representa de forma circular. El color de seguridad es el azul. Debe cubrir por lo menos 50% del área de la señal. El símbolo de indicación es color blanco. El color del texto debe ser blanco sobre un rectángulo azul. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de seguridad de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes de*.



Seguridad e higiene, *señalamiento de precaución en la reglamentación de.* Se utiliza para indicar algún peligro, tal como: caída, peligro por electricidad y escalones altos, entre otros. La señal se representa en forma triangular de color amarillo, el cual debe cubrir al menos 50% de la superficie total de la señal. Su contorno y símbolo de indicación son en negro. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de seguridad de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes de*.



Seguridad e higiene, *señalamiento de precaución general en los reglamentos de.* Este señalamiento se utiliza para advertir de algún riesgo, y se coloca en áreas para las que no hay un diseño específico. Se acompaña de un texto donde se describe el riesgo posible. Su figura geométrica es de forma triangular. Su color de seguridad es el amarillo; su color de contraste es el negro. Su símbolo es un signo de admiración negro.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición en la reglamentación de.* Se representa de manera circular, con una banda diagonal a 45 grados respecto del punto horizontal. Se utiliza para prohibir acciones que puedan provocar un riesgo. Algunos ejemplos son: no fumar o no usar el elevador en caso de incendios, entre otros. Su figura geométrica es de color rojo; su símbolo de indicación es el negro. El color del texto debe ser negro sobre fondo blanco. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de seguridad de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes de*.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición para el consumo de alimentos en la reglamentación de.* La señal es una forma geométrica circular, con dos bandas rojas y fondo blanco. El símbolo es un cuchillo, un tenedor y una taza. Aparece la leyenda: "Prohibido consumir alimentos en esta área". Se instalará en aquellos espacios de actividad donde se trabaje con sustancias que tengan la posibilidad de dañar la salud del trabajador, en caso de contaminar los alimentos o ser ingeridas al momento del consumo de éstos.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición para el consumo de tabaco en la reglamentación de.* Las bandas deben ser rojas; la forma, circular; el fondo, blanco, y el símbolo debe ser negro. Representa un cigarrillo encendido. Usualmente aparece el texto: “Prohibido fumar” en letra negra. Se ubicará en el interior de las áreas de trabajo, tales como oficinas, pasillos, corredores y cualquier lugar del espacio de trabajo donde fumar implique riesgo.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición para estacionarse en la reglamentación de.* La señal es circular en rojo, con fondo blanco. Su símbolo es una letra E mayúscula en negro. Suele tener la leyenda: “No estacionarse”. Se utiliza en aquellos espacios donde están los hidratantes contra incendio, entrada y salida de autos de emergencia o áreas de entrada y salida de vehículos de uso normal.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición para indicar la velocidad máxima en la reglamentación de.* Se colocará en áreas de trabajo donde circulen autos para evitar el peligro de atropellamiento. Su símbolo es el número de kilómetros requeridos en color negro. Su forma es circular, con banda roja en fondo blanco. Usualmente aparece la leyenda: “Velocidad máxima”.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición para introducir*

objetos incandescentes en la reglamentación de. La forma geométrica es circular, con dos bandas rojas, fondo blanco y un cerillo encendido. Se utiliza en espacios de trabajo con combustible o materiales altamente inflamables.



Seguridad e higiene, *señalamiento de prohibición para impedir el paso en la reglamentación de.* La figura geométrica es circular. Se compone por dos bandas rojas, con fondo blanco. Su símbolo es una silueta humana en negro. Muestra el texto: "Prohibido el paso. Sólo persona autorizada". Señala que no se puede transitar por el área, o bien limita el ingreso a áreas restringidas de la compañía. Se colocarán a la entrada de áreas especiales y cuartos de controles de maquinaria, entre otras zonas, donde no se permita el paso a personal no autorizado.



Seguridad e higiene, *señalamiento de radiaciones ionizantes en la reglamentación de.* Su forma es cuadrada. Su color de seguridad es el amarillo y el magenta es su color contrastante. Debe cubrir como mínimo 50% de la señal. El color del texto es en negro sobre un rectángulo amarillo. Se emplea para mostrar la presencia de radiaciones ionizantes, como los rayos X o los rayos gamma. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *colores de seguridad de*; SEGURIDAD E HIGIENE, *colores contrastantes de*.



Seguridad e higiene, *señalamiento para alarma manual no visible en la reglamentación de.* Es rectangular en color rojo, con color

de contraste blanco. Su símbolo aparece de este color. Se compone por un timbre con ondas sonoras y una flecha indicando su ubicación. Suele aparecer el texto: "Alarma contra incendio". Se ubica en lugares cercanos a la estación de la alarma. La flecha indica el lugar donde se encuentra la alarma.



Seguridad e higiene, *señalamiento para cruce de peatones en la reglamentación de.* Este señalamiento se utiliza en los interiores de los centros de trabajo, en el estacionamiento o en los cruces de peatones. Su forma es triangular, de color amarillo. Su símbolo es negro y se compone por una figura humana caminando.



Seguridad e higiene, *señalamiento para desnivel alto en la reglamentación de.* Se utiliza para señalar las áreas donde existen desniveles profundos en el piso que provocan riesgos de caídas al vacío, como es el caso de las áreas de construcción para subterráneos. El color de fondo es amarillo y su forma es triangular. Su símbolo es una figura humana cayendo al vacío.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de careta en la reglamentación de.* Es una señal de obligación. Es circular en color azul. Su símbolo es un contorno de cabeza humana portando careta. Esta señal debe colocarse en las áreas de trabajo donde pueden existir chispas o desprendimientos de partículas pequeñas, algo común en los trabajos de talleres y trabajos de soldadura.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de casco en la reglamentación de.* Es una señal de obligación. Su forma geométrica es circular. Su color de seguridad es el azul. Su símbolo, blanco, es el contorno de una cabeza humana portando un casco. Se utiliza en aquellas áreas de trabajo donde por la naturaleza del mismo, es factible la caída de objetos, o donde existe la posibilidad de lesión en la cabeza.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de cofia en la reglamentación de.* Este señalamiento de obligación se coloca en espacios donde se preparan alimentos o se trabaja con ellos, como es el caso de enlatado, selección de materia prima y otros, comunes en las compañías procesadoras de alimentos. Su color de seguridad es el azul. Debe tener forma circular. Su símbolo es el contorno de una cabeza humana portando una cofia. Usualmente aparece el texto: "Para ingresar y durante su permanencia".



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de cubre boca en la reglamentación de.* Se debe colocar en aquellos lugares donde se preparan alimentos o se trabaje con ellos. Asimismo, deben de usarlo los trabajadores de centros de salud, como hospitales y otros, donde puede existir riesgo de contaminación por los materiales manipulados. Su forma debe ser circular en color azul. Su símbolo es blanco. Se conforma con el contorno de una cara humana con un cubre boca.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de faja en la reglamentación de.* Es una señal de obligación para aquellas actividades en las que los trabajadores cargan de forma manual. Es común su utilización en espacios de almacén o de carga y descarga, entre otros. La forma es circular. Su color de seguridad es el azul. Su símbolo es una faja en blanco, el color de contraste.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de guantes en la reglamentación de.* Esta disposición es de obligación y se utiliza en talleres, en lugares donde hay operación de maquinaria, con equipos con extremos afilados y en todas aquellas actividades que sean factibles de generar lesión a los trabajadores. Su forma geométrica es circular. Su color de seguridad es el azul. Su símbolo es un par de guantes, aunque puede aparecer solo uno.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de protección auditiva en la reglamentación de.* Es requerimiento de obligación. Su forma es circular. Su color de seguridad es el azul. Su símbolo aparece en blanco y se compone por el contorno de una cara humana portando protección auditiva. Se presenta en aquellos espacios de trabajo donde la naturaleza del mismo puede generar lesiones auditivas, como es el caso de las plataformas de aeropuertos, algunas áreas de producción, y en todas aquellas zonas donde los decibeles sobrepasen los criterios establecidos en las normas de seguridad.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de protección ocular en la reglamentación de.* Es un contorno de cabeza humana portando anteojos. Se coloca en las áreas de trabajo donde las actividades propias impliquen liberación de gases, destellos luminosos intensos o desprendimiento de partículas pequeñas, como es el caso de las líneas de ensamble y los trabajos con madera, metal y otros. Su forma geométrica es circular. Su color de seguridad es el azul. Su símbolo es el contorno de una cabeza humana con lentes.



Seguridad e higiene, *señalamiento para el uso de zapatos de seguridad en la reglamentación de.* Esta indicación es de obligación para aquellas áreas donde se trabaje con objetos pesados o existan agentes punzocortantes que puedan generar lesión en los pies de los trabajadores. Tal es el caso en las áreas de construcción, minas y aserraderos, entre otros. Su color de seguridad es el azul. Debe ser circular. Su símbolo es un zapato de seguridad en color blanco.



Seguridad e higiene, *señalamiento para indicar la presencia de extintor en la reglamentación de.* Esta señal se instala en un lugar visible, cerca del extintor. Su forma geométrica es rectangular, en color rojo. Su símbolo es un extintor con una flecha direccional que indica la ubicación del mismo.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación de escaleras de emergencia en la reglamentación de.* La señal es rectangular. Puede aparecer en diversas orientaciones. Su color de seguridad es el verde y sus símbolos son en blanco. Se integran por una figura humana desplazándose a una escalera indicada con una flecha que señala el sentido requerido. En su texto se lee: “Salida de emergencia”. Se pondrán en los espacios cercanos a las escaleras

de emergencia, principalmente cuando éstas no sean visibles.



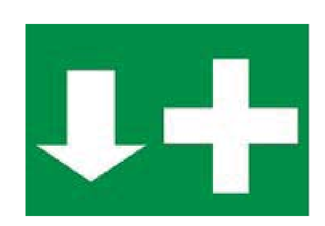
Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación de la regadera de emergencia en la reglamentación de.* Se indica con una forma rectangular en color verde. Sus símbolos, en blanco, se integran por una silueta humana bajo una regadera y una flecha direccional. Se ubicará en los espacios cercanos a las regaderas de emergencia.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación de la ruta de evacuación en la reglamentación de.* Es rectangular en color verde. Su símbolo es una flecha en color blanco que muestra la ruta de evacuación. Se utiliza en el interior de todos los lugares de trabajo.



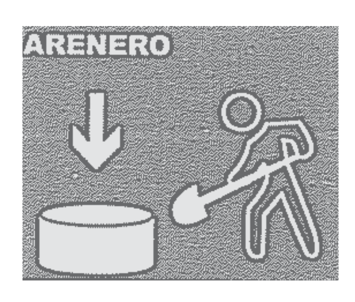
Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación de primeros auxilios en la reglamentación de.* Su figura geométrica es rectangular en verde. Su símbolo es una flecha que indica el puesto de primeros auxilios y se instala cerca del lugar donde se presta el servicio o cerca del botiquín.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación del área de seguridad en la reglamentación de.* Aparece en forma rectangular en color verde. Sus símbolos son en blanco. Se conforman por una figura humana resguardándose y una flecha que indica el lugar. Aparece el texto: "Área de seguridad". Se coloca en el interior de las instalaciones de trabajo para señalar el lugar seguro donde el personal puede resguardarse en caso de sismo.



Seguridad e higiene, *señalamiento para indicar la ubicación del arenero en la reglamentación de.* La figura geométrica es rectangular. Su color de seguridad es el rojo. Su color contrastante es el blanco. El símbolo se integra por una figura humana con una pala tomando arena y una flecha que indica su ubicación. Este señalamiento se coloca en la parte alta del depósito con arena para derrames de combustible. Su uso es común en lugares donde los insumos son principalmente gasolina, petróleo, diesel y otras sustancias del mismo tipo.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación del hidrante en la reglamentación de.* Se ubica en un lugar visible y cercano al gabinete contra incendios. Su forma geométrica es rectangular. Es de color rojo. Su símbolo es blanco. Se compone de una manguera contra incendios y una flecha que indica la ubicación de ésta.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación del lavaojos en la reglamentación de.* Es rectangular. Su color de seguridad es el verde y su color de contraste es el blanco. Su símbolo aparece en este color y se compone por el contorno de una cabeza humana inclinada sobre el chorro de agua de un lavaojos y una flecha que indica su ubicación.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación del punto de reunión en la reglamentación de.* La figura geométrica es rectangular en color verde. El símbolo, blanco, se muestra con cuatro flechas equidistantes dirigidas hacia un punto. Usualmente aparece la leyenda: "Punto de reunión". Esta señal se colocará frente al punto de reunión donde se juntarán las personas en caso de evacuación.



Seguridad e higiene, *señalamiento para la ubicación de la salida de emergencia en la reglamentación de.* La figura geométrica es rectangular en verde, su símbolo es blanco. Se conforma por una silueta humana desplazándose a una salida de emergencia. Aparece también una flecha que indica el sentido correcto. Se muestra el texto: "Salida de emergencia". Se sitúa en lugares cercanos a la puerta o, cuando ésta no es visible, en el interior de las instalaciones de trabajo. Señala la salida a un lugar seguro.



Seguridad e higiene, *señalamiento para materiales inflamables en la reglamentación de.* Es una figura triangular en amarillo. Su banda y símbolo deben ser en color negro. El símbolo es una flama. Se coloca en las instalaciones donde existen materiales inflamables, como, por ejemplo, las áreas con combustibles.



Seguridad e higiene, *señalamiento para obligación general en la reglamentación de.* Este señalamiento es una indicación general de obligación y se utiliza cuando no se presenta un diseño alusivo a la obligación. Aparece acompañado de un texto con la información particular de prohibición. Se coloca en áreas en las que se necesita un diseño especial y no se cuenta con él. Su color de seguridad es el azul y su símbolo es

un signo de admiración en color blanco.



Seguridad e higiene, *señalamiento para piso en desnivel en la reglamentación de.* Su forma es triangular y su color de seguridad es el amarillo. Su símbolo es una figura humana tropezando y a punto de caer al piso. Se utiliza en los espacios de trabajo donde el piso no es totalmente llano, por lo que existe el riesgo de tropezar.



Seguridad e higiene, *señalamiento para riesgo biológico en la reglamentación de.* Se colocarán en la entrada de las áreas donde se depositan los residuos biológicos infecciosos, de manera que el personal pueda advertirlo a tiempo. La figura de este señalamiento es triangular. Su color de seguridad es el amarillo. Su símbolo se compone por una circunferencia y tres medias lunas. Aparece el texto: "Depósito de sustancias biológico infecciosas".



Seguridad e higiene, *señalamiento para riesgo de explosión en la reglamentación de.* La señal es triangular en amarillo. Su símbolo es negro. Se compone por una bomba explotando. Se coloca afuera de las áreas de trabajo donde existen materiales explosivos, como pólvora y otras sustancias.



Seguridad e higiene, *señalamiento para riesgo eléctrico en la reglamentación de.* Se instalarán en las entradas de las áreas de trabajo

donde existe la posibilidad de descargas eléctricas, como, por ejemplo, en los centros de control de maquinaria, control de motores, tableros de distribución y otros. Su figura es triangular. Aparece en color amarillo. Su símbolo es una flecha negra quebrada, en posición vertical.



Seguridad e higiene, *señalamiento para sustancias corrosivas en la reglamentación de.* Figura geométrica triangular de color amarillo. Su símbolo es una mano incompleta sobre la que una probeta derrama un líquido. Se coloca dentro y fuera de las áreas donde puede haber riesgo por el tipo de sustancias que se manipulan, como el caso de ácidos y otras.



Seguridad e higiene, *señalamiento para sustancias tóxicas en la reglamentación de.* Se utiliza para espacios de trabajo donde se manipulan materiales tóxicos o se almacenan dichas sustancias. Debe colocarse en la entrada. La señal aparece en color amarillo y su banda y símbolo deben de ser negros. Su símbolo es un cráneo humano de frente, con dos huesos largos cruzados por detrás.



Seguridad e higiene, *señalamiento para zona de obras en la reglamentación de.* Se utiliza en los lugares de los centros de trabajo donde hay circulación de autos o personal para indicar que el área se encuentran en construcción o reparación, por lo que hay hombres trabajando. Su figura es triangular, de color amarillo. Su símbolo es una figura humana trabajando con una pala. Puede aparecer el texto: "Zona de obras".



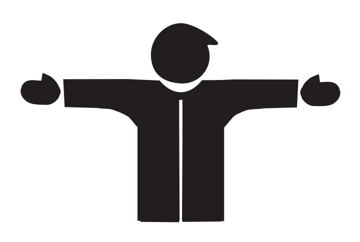
Seguridad e higiene, *señalamiento para zona de radiaciones ionizantes en los reglamentos de.* Esta señal se instala en la entrada de las salas de radiografiado o en el lugar donde se almacenen materiales radiactivos. Su forma geométrica es cuadrada, de color amarillo y su símbolo es magenta.



Seguridad e higiene, *temor a la desaprobación en la promoción de.* Es una estrategia funcional, aunque se debe cuidar la forma en que se maneja, puesto que puede dañar la moral de los trabajadores. Para su ejecución se puede tomar una conducta insegura efectuada por algún empleado o departamento para enfatizar las consecuencias provocadas y recalcar la manera en que se pudo evitar el siniestro. *Vea* *SEGURIDAD E HIGIENE*, *promoción de.*

Seguridad e higiene, *uso de códigos gestuales en la reglamentación de.* Además del uso de palabras para indicar operaciones de seguridad, en algunas circunstancias, principalmente cuando la actividad es ejecutada por maquinaria pesada que tiende a producir ruido debido a su operación normal, suelen utilizarse también señales gestuales. Estas, para su efectividad, deben ser precisas, fáciles de realizar y claras, de manera que sean comprendidas sencillamente por el ejecutor. De preferencia, debe haber una persona encargada de operar tales indicaciones, dedicada a dirigir las maniobras de seguridad. Además dicha persona necesita portar identificadores, tales como chaqueta, casco, raquetas u otro accesorio. Los códigos gestuales más comunes son:

Los dos brazos extendidos de forma horizontal, con las palmas de las manos hacia adelante. Significa comienzo, atención y toma de mando.



El brazo derecho extendido hacia arriba con la palma de la mano hacia delante. Significa alto, interrupción, fin del movimiento.



Las dos manos juntas a la altura del pecho. Significa fin de las operaciones.



Brazo derecho extendido hacia arriba y la palma de la mano derecha hacia adelante, describiendo lentamente un círculo. Significa izar.



Brazo derecho extendido hacia abajo, con la palma de la mano derecha hacia el interior, describiendo lentamente un círculo. Significa bajar.



Los dos brazos doblados, con las palmas de las manos hacia el interior y los antebrazos moviéndose lentamente hacia el cuerpo. Significa avanzar.

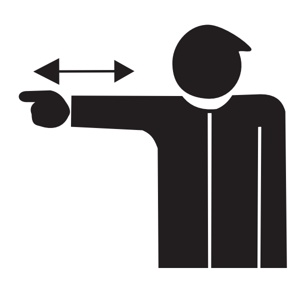


Los dos brazos doblados, con las palmas de las manos hacia el ex-

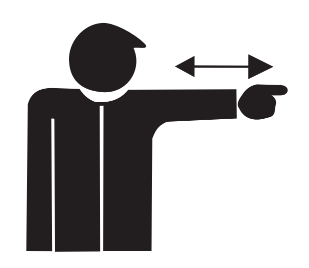
terior. Los antebrazos se mueven lentamente, alejándose del cuerpo. Significa retroceder.



El brazo derecho extendido más o menos en horizontal y la palma de la mano derecha hacia abajo, haciendo pequeños movimientos lentos que indican la dirección. Significa hacia la derecha respecto del encargado de señales.



El brazo izquierdo extendido más o menos en horizontal y la palma de la mano izquierda hacia abajo, haciendo pequeños movimientos lentos que indican la dirección. Significa hacia la izquierda respecto del encargado de las señales.



Los dos brazos extendidos hacia arriba y las palmas de las manos hacia delante. Significa peligro, alto o parada de emergencia.



Seguridad e higiene, *uso de colores y formas geométricas en la reglamentación de.* Las señalizaciones utilizan, además de colores, diversas figuras, donde cada una tiene un significado particular. El color rojo, por ejemplo, implica lucha contra incendio y aparece en una figura rectangular o cuadrada con un pictograma en blanco. El color amarillo señala advertencia y aparece en forma triangular con un pictograma negro. El color rojo también indica prohibición y aparece en forma circular con un pictograma negro. El color azul refiere obliga-

ción y aparece en forma redonda con un pictograma blanco. El verde muestra salvamento o socorro y aparece en forma rectangular o cuadrada; tiene un pictograma en blanco.

Seguridad e higiene, *uso de texto en señales en la reglamentación de.* Los textos deben de ser breves, concretos, no mayores de la altura de las señales, ni mayores en su longitud. Deben presentar la posibilidad real de cumplir con lo indicado. Se usan para reforzar lo que se quiere comunicar. Deben aparecer en la parte baja de la señal. Únicamente los señalamientos de información se pueden complementar con textos usados dentro de los límites de la señal. Deben ser del color de contraste y no deben dominar sobre los símbolos, para lo que se limita el tamaño de sus letras a la tercera parte de la altura del símbolo. En general, el color de los textos debe aparecer del mismo color al de contraste correspondiente sobre el color de seguridad de la señal, o bien, el texto debe ir en color negro sobre fondo blanco. De preferencia deben tener un máximo de tres palabras.

Seguridad e higiene, *uso del amarillo en la reglamentación de.* El amarillo es el color básico de seguridad para delimitar áreas de tránsito peatonal y vehicular. Se usa también en la señalización de los posibles riesgos en tales espacios.

Seguridad e higiene, *uso del amarillo en contraste con negro en la reglamentación de.* Esta combinación es básica para señalar precaución e indicar riesgos físicos, tales como: tropiezos, golpes contra algún objeto, caídas o quedar atrapado entre objetos. Se presenta usualmente con franjas negras, cuadros amarillos y cuadros negros a manera de tablero de ajedrez o cualquier otro diseño a base de amarillo y negro. Se utiliza principalmente para mostrar lugares donde se trabaja con equipos de construcción que pueden ser un riesgo, como, por ejemplo, tractores, conformadoras u otros similares. También se usa para los accesorios que para su operación natural se encuentren suspendidos, como es el caso de grúas, lámparas y otros, y para señalar los siguientes elementos: puertas de elevador, vigas o tubos de baja altura, transportadores móviles, pasamanos y escalones, estibas de almacenamiento, salientes y partes sin resguardo de plataformas, franjas laterales en

rampas de carga de furgones y depósitos en los que se almacena desperdicio de sustancias explosivas (dicho recipiente debe estar pintado de negro y tener una franja amarilla en el tercer medio, sobre la cual debe escribirse el nombre del producto contenido).

Seguridad e higiene, *uso del azul en la reglamentación de.* Es el color básico para realizar señalamientos de acciones que deben cumplirse, como, por ejemplo, uso de equipo de seguridad. Asimismo, denota riesgos por equipo eléctrico y se utiliza en la señalización de tuberías de agua potable. Se aplica en tableros, cajas de conexión y tapas de registros superficiales. También se emplea para señalar la presencia de aire y agua potable.

Seguridad e higiene, *uso del lenguaje verbal en la reglamentación de.* Los mensajes verbales deben ser cortos, claros y estar formados por palabras aisladas y codificadas. Se debe evitar la utilización de palabras de uso similar que no estén dentro del código. Se puede recurrir a la voz directa o indirecta mediante la utilización de algún dispositivo de sonido. Los participantes de la información necesitan conocer el lenguaje para comprender el mensaje y adoptar la medida de seguridad. Los mensajes verbales más comunes suelen ser: comienzo, para indicar la toma de mando; alto, para interrumpir o finalizar un movimiento; fin, para finalizar las operaciones; izar, para izar una carga; bajar, para bajar una carga; avanzar o retroceder, a la derecha, a la izquierda, para indicar el sentido de un movimiento (el sentido de estos movimientos debe, en su caso, coordinarse con los correspondientes códigos gestuales); peligro, para efectuar una parada de emergencia, y rápido, para acelerar un movimiento por razones de seguridad. En su caso, los mensajes verbales indirectos, previamente grabados para utilizarse como medio de seguridad, deben tener una duración recomendada de 10 segundos. El nivel sonoro no deberá ser menor de 10 decibeles ni mayor de 100 decibeles. *Véase también* SEGURIDAD E HIGIENE, *códigos gestuales*.

Seguridad e higiene, *uso del magenta en contraste con el amarillo en la reglamentación de.* Esta combinación de colores muestra las áreas que implican riesgo por radiaciones ionizantes. Estos señalamientos se deben colocar

dentro y fuera de los espacios donde se utilicen, almacenen o manejen materiales radiactivos, o bien donde haya materiales que hayan sido contaminados con estas sustancias. También deben de colocarse en los terrenos donde se entierren o almacenen materiales o equipos contaminados, en los contenedores de los materiales y en los lugares donde operen las maquinarias que producen radiación.

Seguridad e higiene, *uso del naranja en contraste con azul en la reglamentación de.* Su aplicación principal es para señalar barras, cuchillas, registros y conductores, entre otros elementos.

Seguridad e higiene, *uso del negro en contraste con blanco en la reglamentación de.* Se utiliza para indicar las zonas peligrosas en las áreas de tránsito de los trabajadores. También para señalar los depósitos de basura. Esta combinación puede utilizarse en franjas o cuadros, o de la manera que se considere más adecuada. Usualmente aparece en extremos muertos de pasillos o corredores, para indicar la contrahuella, la dirección y el límite de las orillas en algunas escaleras. También se emplea en la localización y ancho de pasillos. En cuanto al orden y limpieza, se aplica en los botes para desperdicios y en los bebederos y suministros de comida, entre otros.

Seguridad e higiene, *uso del rojo en la reglamentación de.* Es el color básico de seguridad para señalar: equipo contra incendio, paro, prohibición, riesgos por inflamabilidad y explosividad. Se aplica en aparatos y tuberías, cajas de resguardo de equipos extintores, mangueras, bombas y redes de tuberías, vehículos contra incendio de todo tipo, identificación de riesgos por inflamabilidad y explosivos. También en dispositivos para parar el funcionamiento de máquinas peligrosas, para detener la actividad de alguna maquinaria en caso de algún suceso crítico y en palancas que accionan salidas de emergencia.

Seguridad e higiene, *uso del verde en contraste con el blanco en la reglamentación de.* Es la combinación básica para indicar la ubicación de los equipos de primeros auxilios. Se aplica en rutas de evacuación, salidas de seguridad, escaleras de emergencia, botiquín de primeros auxilios, tableros para boletines de seguridad, localización de equipo para

protección respiratoria, lavaojos, camillas, regaderas y tinas de inmersión, entre otros. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *uso de colores y formas geométricas*.

Seguridad e higiene, *uso del verde en la reglamentación de.* Es el color básico que muestra operación segura. Se utiliza también para señalar la transportación de agua en estado líquido. *Vea* SEGURIDAD E HIGIENE, *señalamiento de condición segura*.

Seguridad industrial. Conjunto de normas, leyes y procedimientos técnicos aplicados para reducir, controlar y eliminar los accidentes en el trabajo, a partir de la disminución y eliminación de las causas que lo producen.

Seguridad social. Tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. También contempla el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado. El Seguro Social es su instrumento de cumplimiento (artículos 2 y 4 de la Ley del Seguro Social).

Seguro social, *beneficiarios de.* Se considera al cónyuge del asegurado o pensionado, y a falta de éste, la concubina o el concubinario, en su caso, así como los ascendientes y descendientes del asegurado o pensionado señalados en la ley (artículo 5 de la Ley del Seguro Social).

Seguro social, *conservación de derechos del.* El trabajador asegurado que quede sin empleo podrá conservar durante las ocho semanas siguientes a la fecha de baja el derecho a recibir exclusivamente la asistencia médica y de maternidad, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria que sea necesaria, siempre que haya cotizado un mínimo de ocho semanas ininterrumpidas previas a la baja. Los trabajadores que se encuentren en huelga podrán recibir prestaciones médicas hasta que se cese la misma.

Seguro Social, *derechohabientes del.* Se consideran como derechohabientes al asegurado, al pensionado y a los beneficiarios de ambos, quienes en los términos de la ley tengan vigente su derecho a recibir las prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Seguro Social, *obligación de los patrones ante el.* A los patrones les corresponde llevar a cabo su registro ante el instituto, la inscripción de sus trabajadores, sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, para lo que tienen un plazo de cinco días hábiles. Es obligatorio llevar controles tales como nómina u otros, donde se registre el número total de los días trabajados y los salarios percibidos por todo su personal. Debe conservar estos documentos por los siguientes cinco años a la fecha de elaboración. Asimismo, debe permitir el acceso del instituto para las inspecciones que se realicen, mismas que estarán delimitadas por lo estipulado por la Ley del Seguro Social.

Seguro social, *pensionados del.* Es pensionado el asegurado que por resolución del instituto tiene una pensión por: incapacidad permanente total; incapacidad permanente parcial superior a 50%; incapacidad permanente parcial entre 25% y 50%; invalidez, y cesantía en edad avanzada y vejez. Los beneficiarios del pensionado, por resolución del instituto, pueden recibir pensión de viudez, orfandad o ascendencia.

Seguro Social, *régimen obligatorio del.* Comprende los seguros de: riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y guarderías y prestaciones sociales (artículo 11 de la Ley del Seguro Social).

Selección técnica. Está encaminada a obtener o proveer de recursos humanos a la organización. Parte de la idea de "el candidato adecuado para el puesto adecuado". Sigue una secuencia precisa que inicia con el reclutamiento, sigue con la entrevista, donde se toman en consideración las políticas de selección y, finalmente, tiene lugar la evaluación de los conocimientos y de la personalidad del aspirante. Posteriormente se ejecuta una investigación de antecedentes personales y laborales que permiten comprobar los datos obtenidos en la entrevista. El proceso termina cuando el jefe inmediato o el encargado de personal han dado su visto bueno para el ingreso del solicitante. *Vea* *ENTREVISTA DE SELECCIÓN*.

Servicios médicos industriales de higiene y seguridad industrial. El artículo 504 de la Ley Federal del Trabajo refiere que los

patrones tienen la obligación de mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para prestar los primeros auxilios y deben adiestrar personal para que los preste. Cuando la empresa tenga a su servicio más de cien trabajadores, debe establecerse una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. La enfermería deberá estar atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde se le pueda atender. En su caso, cuando la empresa tenga a su servicio más de trescientos trabajadores, debe instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario. Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores, para que puedan recibir los servicios de manera eficaz.

Sindicatos. Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses (artículo 356 LFT). Los trabajadores y los patrones tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa (artículo 357 LFT). A nadie se le puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él. Cualquier estipulación que establezca multa convencional en caso de separación del sindicato o que desvirtúe de algún modo la disposición contenida en el párrafo anterior, se tendrá por no puesta (artículo 358 LFT). Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción (artículo 359 LFT). Los trabajadores de confianza no pueden ingresar en los sindicatos de los demás trabajadores. Los estatutos de los sindicatos podrán determinar la condición y los derechos de sus miembros que sean promovidos a un puesto de confianza (artículo 363 LFT). Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la deter-

minación del número mínimo de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y en la que se otorgue dicho registro (artículo 364 LFT). No podrán formar parte de la directiva de los sindicatos los trabajadores menores de 16 años y los extranjeros (artículo 372 LFT).

Sindicatos, *cancelación de registro de.* Según lo dispuesto en el artículo 369 de la Ley Federal del Trabajo, el registro del sindicato podrá cancelarse únicamente en el caso de disolución y por dejar de tener los requisitos legales. La Junta de Conciliación y Arbitraje resolverá acerca de la cancelación de su registro. Los sindicatos no están sujetos a disolución, suspensión o cancelación de su registro por vía administrativa, a partir de lo que dispone el artículo 370 de la presente LFT.

Sindicatos, *criterios para convocar a asamblea de.* En el caso de que la directiva no convoque oportunamente a las asambleas previstas en los estatutos, los trabajadores que representen 33% del total de los miembros del sindicato o de la sección, por lo menos, podrán solicitar de la directiva que convoque a la asamblea, y si no lo hace dentro de un término de diez días, podrán los solicitantes hacer la convocatoria, en cuyo caso, para que la asamblea pueda sesionar y adoptar resoluciones, se requiere de que concurran las dos terceras partes del total de los miembros del sindicato o de la sección. Las resoluciones deberán adoptarse por 51% del total de los miembros del sindicato o de la sección, por lo menos.

Sindicatos, *estatutos de.* Los estatutos de los sindicatos contendrán: la denominación que le distinga de los demás; el domicilio; el objeto; la duración (si falta esta disposición se entenderá constituido el sindicato por tiempo indeterminado); las condiciones de admisión de miembros; las obligaciones y derechos de los asociados; los motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias; la forma de convocar a asamblea; el procedimiento para la elección de la directiva y el número de sus miembros; el periodo de duración de la directiva; las normas para la administración, adquisición y disposición

de los bienes, patrimonio del sindicato; la forma de pago y monto de las cuotas sindicales; la época de presentación de cuentas; las normas para la liquidación del patrimonio sindical, y las demás normas que apruebe la asamblea. Todo ello según lo dispuesto en el artículo 371 de la Ley Federal del Trabajo.

Sindicatos, *expulsión de los.* La asamblea de trabajadores se reunirá para el solo efecto de conocer de la expulsión. Cuando se trate de sindicatos integrados por secciones, el procedimiento de expulsión se llevará a cabo ante la asamblea de la sección correspondiente, pero el acuerdo de expulsión deberá someterse a la decisión de los trabajadores de cada una de las secciones que integren el sindicato. El trabajador afectado será oído en defensa, de conformidad con las disposiciones contenidas en los estatutos. La asamblea conocerá las pruebas que sirvan de base al procedimiento y las que ofrezca el afectado. Los trabajadores no podrán hacerse representar ni emitir su voto por escrito. La expulsión deberá ser aprobada por mayoría de las dos terceras partes del total de los miembros del sindicato. La expulsión sólo podrá decretarse por los casos expresamente consignados en los estatutos, debidamente comprobados y exactamente aplicables al caso.

Sindicatos, *privación del registro de.* El registro podrá negarse únicamente en los siguientes casos: 1. Si el sindicato no se propone la finalidad del mejoramiento y defensa de los intereses de los agremiados. 2. Si no se constituyó con el número adecuado de miembros. 3. Si no se exhiben los documentos solicitados. *Vea* *SINDICATOS*.

Sindicatos, *registro de.* De acuerdo con el artículo 365 de la Ley Federal del Trabajo, los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal, y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado: una copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva; una lista con el número, nombres y domicilios de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, empresas o establecimientos en los que se prestan los servicios; copia autorizada de los estatutos, y copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegi-

do la directiva. Tales documentos serán autorizados por el secretario general, el de organización y el de actas, salvo lo dispuesto en los estatutos. Si la autoridad ante la que se presentó la solicitud de registro no resuelve dentro de un término de sesenta días, los solicitantes podrán requerirla para que dicte resolución. Si no lo hace dentro de los tres días siguientes a la presentación de la solicitud, se tendrá por hecho el registro para todos los efectos legales, con lo que queda obligada la autoridad, dentro de los tres días siguientes, a expedir la constancia respectiva (artículo 366 LFT). La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una vez que haya registrado un sindicato, enviará copia de la resolución a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (artículo 367 LFT). El registro del sindicato y de su directiva, otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje, produce efectos ante todas las autoridades (artículo 368 LFT).

Sindicatos, *tipos de.* Los sindicatos de trabajadores pueden ser: 1. Gremiales, formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad. 2. De empresa, formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa. 3. Industriales, formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial. 4. Nacionales de industria, formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas. 5. De oficios varios, formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte (artículo 360 LFT).

Síndrome del impostor. Es la creencia de un trabajador de no tener la capacidad que aparenta. Esta creencia va acompañada del temor de revelar su incompetencia. Las personas con este síndrome suelen tener muchas dudas para el desempeño de su trabajo, temen arriesgarse y es común que no muestren iniciativa. Además, tampoco suelen aclarar sus dudas respecto de las actividades, por ello ponen en tela de juicio sus aptitudes y creen que por más que se esfuercen no lograrán un alto desempeño.

Síndrome del sobreviviente de despidos. Los trabajadores que conservan su empleo después de recortes masivos o reestructuraciones, manifiestan ocasionalmente estrés, incertidumbre, poca confianza en la organización e incluso poca confianza en sus habilidades. Por un lado están contentos de conservar el empleo; sin embargo, se preguntan si serán los próximos en ser despedidos. El clima que envuelve a la organización es de miedo e inseguridad. Los empleados tienden a presentar ideas de referencia, es decir, creen que sus compañeros harán algún daño a sus actividades, si es necesario, para conservar su propio puesto. También, temen que lo que expresen les generará conflicto. Por otro lado, suelen sentir culpa por los compañeros despedidos y resentimiento con la organización. Su motivación y colaboración se deteriora. Cuando las organizaciones se encuentran en situaciones económicas difíciles o de otra índole que les conduce a destituir en masa, es importante cuidar los canales de comunicación antes y después del proceso realizado. También es necesario tener presente la importancia de la retroalimentación para evitar un clima con características negativas, y considerar que el proceso de recuperación psicológica de los trabajadores presentes tomará tiempo.

Solicitud de empleo. Es el documento en el cual el trabajador coloca sus datos cuando va a solicitar empleo. Existe una diversidad de formas en el mercado. Muchas organizaciones desarrollan un formato particular a sus necesidades de información. En general las solicitudes están conformadas por una sección de datos personales, tales como: nombre, dirección y salud. Se incluye normalmente un apartado para escolaridad, experiencia laboral y referencias personales.

Suspensión. De acuerdo a lo expuesto en el artículo 42 de la Ley Federal del Trabajo, son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón, las siguientes: enfermedad contagiosa del trabajador; la incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo, y la prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón éste tendrá la obligación de pagar

los salarios que hubiese dejado de percibir aquel. También son causas de suspensión: el arresto del trabajador; el cumplimiento de funciones de carácter constitucional, artículo 5 y 31 fracción III de la Constitución; la designación del trabajador como representante ante los organismos estatales, Instituto Federal Electoral y otros, y la falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, por ejemplo, cartilla militar y otros.

Suspensión colectiva. Según el artículo 427 de la Ley Federal del Trabajo, son causas de suspensión temporal de las relaciones de trabajo en una empresa o establecimiento: las que son por fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la suspensión de los trabajos; la falta de materia prima, no imputable al patrón; el exceso de producción en relación con sus condiciones económicas y con las circunstancias del mercado; la incosteabilidad, de naturaleza temporal, notoria y manifiesta de la explotación; la falta de fondos y la imposibilidad de obtenerlos para la prosecución normal de los trabajos, si se comprueba plenamente por el patrón, y la falta de administración por parte del Estado de las cantidades que se haya obligado a entregar a las empresas con las que hubiese contratado trabajos o servicios, siempre que aquellas sean indispensables. La Junta de Conciliación y Arbitraje, al sancionar o autorizar la suspensión, fijará la indemnización que deba pagarse a los trabajadores, tomando en consideración, entre otras circunstancias, el tiempo probable de suspensión de los trabajos y la posibilidad de que encuentren nueva ocupación, sin que pueda exceder del importe de un mes de salario. Esto de acuerdo con lo descrito en el artículo 430 de la presente ley.

T

Técnica con simuladores. Requiere espacios y equipos técnicos que representen el contexto real del trabajo. Consiste en ofrecer al aprendiz un espacio donde puede ejecutar las maniobras propias del puesto como, por ejemplo, operar el equipo o desarrollar la actividad con la ayuda del instructor, quien solicita las tareas a realizar y retroalimenta la ejecución. El tiempo es variable, según las características del equipo y el número de participantes. Es una técnica muy valiosa para el aprendizaje efectivo. Sin embargo los equipos suelen ser costosos y requieren un mantenimiento especializado. No obstante, es muy útil cuando la capacitación es muy especializada y el trabajo que se va a realizar implica riesgo. Es una técnica muy usada en las aerolíneas para preparar al personal de tripulación en eventos de crisis, tales como incendios en vuelo. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de charola de entrada. El instructor prepara de antemano sobres con situaciones para resolver, propias del área profesional que se está capacitando. El trabajo es individual. Es conveniente que no sean más de quince personas. Los participantes revisan los casos y plantean soluciones, para lo que se puede otorgar treinta minutos. Posterior a la conclusión del tiempo y la solución de los casos, cada uno presenta sus propuestas de solución. El instructor va reforzando los casos incorrectos o en los que deba buscarse una mejor estrategia de solución. Esta técnica busca verificar el nivel de información que tienen los participantes y observar la capacidad de toma de decisiones. Se recomienda un tiempo de noventa minutos para el total de la técnica, aunque puede variar según las respuestas ofrecidas por los participantes o la complejidad de los casos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de charola de pendientes. Consiste en proporcionar al participante una serie de documentos propios del área que se está capacitando. Estos pueden ser oficios, contratos, reportes, expedientes y casos diversos. El asistente debe planear cómo atender los casos por orden de importancia y prioridad. Esta técnica puede desarrollarse de manera individual o por equipo. Una vez concluida la actividad, los participantes pueden compartir con el grupo las soluciones que dieron y

retroalimentarse con la ayuda del instructor. El tiempo es variable, según los casos y el tamaño del grupo. Puede ser una actividad de noventa minutos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de corrillos. O discusión en grupos pequeños, es adecuada para grupos de diez a quince participantes. Se elige cuando se pretende trabajar en la solución de un problema. El instructor prepara un guión con objetivos, tiempo y preguntas de discusión para cada participante. Posteriormente, se realiza la formación de los subgrupos, que pueden ser de entre tres y cinco participantes. La duración puede ser hasta de sesenta minutos. Es importante que los agrupados sean homogéneos en conocimientos del tema que se va a trabajar para facilitar el desarrollo del mismo. Durante la ejecución, los participantes discuten el tema y plantean soluciones. Finalmente, el coordinador de cada subgrupo presenta sus propuestas, mismas que se van registrando. Esta técnica permite aprovechar las experiencias y conocimientos de cada miembro y fomenta la participación de todos los participantes. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de debate dirigido. Usada para temas que generan polémica. Para su desarrollo el instructor elige el tema para discutir. Se forman dos grupos con posturas diferentes. Cada subgrupo elige un representante. El instructor modera las participaciones de cada uno cuidando que se dedique el mismo tiempo para cada argumento. Se recomienda una duración de cinco o seis minutos. Posterior al primer argumento, el representante del otro subgrupo puede refutar; para esto, se recomiendan cuatro minutos. Se pueden ir registrando las conclusiones o argumentos de cada subgrupo. Al final el instructor cierra con comentarios sobre la dinámica observada en el grupo y las conclusiones del tema. La duración recomendada para esta técnica es de sesenta minutos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de diálogo simultáneo. Llamada también "cuchicheo". Para su desarrollo se dispone al grupo en parejas. Se recomienda esta actividad en grupos de ocho a treinta participantes. Su duración recomendada es de 35 a 40 minutos. Para su aplicación el instructor señala el tema para discutir y las preguntas para contestar. Los integrantes de las

parejas intercambian sus comentarios en voz baja entre diez y quince minutos. Posteriormente se realiza el procesamiento: un participante de cada pareja va presentando sus conclusiones o comentarios, mismos que se van registrando en el pizarrón o en otro material. Es útil para trabajar con casos ya conocidos por los asistentes, como, por ejemplo, un tema previo a la proyección de una película, entre otros. Esta técnica es favorable cuando se requiere llegar a conclusiones rápidas y es útil para propiciar la integración y participación del grupo. Para su aplicación es importante que la mecánica de trabajo y los objetivos queden muy claros para evitar salirse del tema. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de enseñanza-aprendizaje. Son procedimientos de enseñanza, fundamentados y probados en la experiencia, utilizados para lograr la adquisición de algún conocimiento. Existe una gran diversidad de estas técnicas, tales como: *role playing*, debate dirigido y foro. Hay tantas técnicas como tipos de objetivos. Las técnicas se deben elegir en función de varios elementos, como, por ejemplo, el tipo de conocimiento que se debe adquirir, la dinámica de grupo que se pretende lograr, la experiencia, el nivel académico, las características, la tipología de los participantes, el tamaño del grupo, el tipo de instalaciones, el ambiente físico y la experiencia del instructor. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de estudio de casos. Para su ejecución el instructor prepara casos susceptibles de presentarse en la vida real, afines a lo que se esté capacitando. Se trabaja con equipos pequeños. Se asignan los casos que deben ser analizados y resueltos. Cuando los equipos han alcanzado las soluciones, se suspende la discusión y cada equipo presenta al grupo su propuesta. Esta técnica busca: aplicar lo aprendido al ámbito real de trabajo, propiciar la capacidad de análisis y mostrar diferentes maneras de resolver o visualizar un problema. El tiempo es variable, según la complejidad de los casos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de foro. Es una discusión informal de participación grupal sobre algún hecho o alguna temática. Se puede realizar después de una actividad de grupo o revisión de algún material. Es dirigido por un moderador que plantea los aspectos para retomar

y va administrando las participaciones de los miembros. Todos los asistentes tienen derecho a tomar la palabra, que se concede por orden de petición. Al final se hace una síntesis de lo expuesto. Se recomienda no prolongar esta técnica más de noventa minutos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de lectura comentada. Permite revisar amplia información en poco tiempo. Se necesita que cada uno de los participantes tenga el material con el que se va a trabajar. El instructor o un participante pueden iniciar la lectura, la cual se irá interrumpiendo por cualquiera de los participantes cuando quiera hacer un comentario o plantear una interrogación. Es importante que no se realice por más de treinta minutos y que el turno de los lectores vaya cambiando. Es muy útil para contenidos teóricos y para textos de difícil comprensión. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de mesa redonda. Es realizada por expertos en un tema con posturas antagónicas. Se puede llevar a cabo con cuatro o seis especialistas. Las intervenciones se presentan de manera alternada, donde cada uno hace solo una participación. Al final el auditorio puede intervenir con preguntas a los expertos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de panel. Un grupo de expertos conversan entre sí. El moderador canaliza el tema: hace preguntas y mantiene los diálogos; suscita las participaciones y reflexiones de los expertos; hace nuevas preguntas y orienta las intervenciones hacia temas no tratados, según el objetivo, y lleva un control de los tiempos. Una vez abordados los temas se puede pasar a las preguntas del auditorio. El tiempo recomendado es de sesenta minutos, pero puede variar según el tema y las preguntas de los asistentes. Pueden ser cuatro o seis expertos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de rejilla. Técnica usada para analizar diferentes contenidos temáticos por equipo, donde todos los participantes pueden conocer a un mismo tiempo la información de cada uno de los subgrupos. Para el desarrollo de esta técnica se necesita formar subgrupos con la misma cantidad de participantes. En la primera fase se enumeran y se agrupan de manera vertical; en la segunda fase se agrupan, de manera horizontal, todos los

número uno, todos los número dos, etcétera. El material para revisar se divide según la cantidad de subgrupos formados. A cada subgrupo se le proporciona una parte con un ejemplar para cada miembro. Todos los miembros deberán hacer un resumen del contenido. Una vez concluido el resumen, lo comentarán con el equipo para corroborar que todos hayan comprendido la información. Se sugiere que se asignen veinte minutos para esta primera fase de la actividad. Posteriormente, los equipos se desintegran y agrupan de manera horizontal para que cada nuevo integrante tenga una parte diferente del tema. Cada asistente expondrá a sus compañeros su resumen. Al final todos los asistentes de los subgrupos conocerán el tema completo. Esta segunda fase puede tener una duración de veinte minutos. Finalmente, se hace el procesamiento donde un equipo expone al grupo lo analizado por ellos y el instructor refuerza las áreas o elementos que no hayan sido bien entendidos. *Vea CAPACITACIÓN*.

Técnica de *role playing*. El instructor propone la situación que se va a representar. Elige del grupo a los participantes que van a actuar. Es conveniente dar papeles antagónicos a la forma de ser de las personas, de manera que les resulte más fácil comprender otras posturas. Es importante describir claramente el objetivo de la actividad y lo que se quiere lograr con la representación. El mobiliario se adapta a lo que se va a representar. Esta técnica busca mostrar de manera visible una situación real, lograr que el grupo se ponga en el lugar de quien vive la realidad y se involucre en el proceso, para proporcionar alternativas y puntos de vista acerca de las soluciones. Se sugieren veinte minutos para la representación. Una vez concluida la representación se procede a los comentarios y a la discusión. Los intérpretes exponen sus vivencias, es decir, cómo se sintieron al representar el rol. Todo el grupo expone sus impresiones y se plantean posibles soluciones. *Vea CAPACITACIÓN*.

Técnica de seminario. La actividad principal es de discusión. El trabajo se centra en los participantes. Con la ayuda del instructor, los participantes investigan, buscan información, reflexionan, confrontan los datos y se apoyan en investigación documental de

fuentes originales y actualizadas. Se trabaja en varias sesiones. Se recomiendan 120 minutos por sesión. En cada una, los participantes discuten, exponen y comentan lo investigado. El instructor funge como facilitador-moderador de los contenidos. Debe hacer intervenciones si es necesario. El número adecuado de participantes es de seis a quince personas. Esta técnica permite analizar un tema desde diferentes perspectivas, y revisar una gran cantidad de información en poco tiempo. Busca lograr un conocimiento completo y específico sobre algún tema. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de simposio. Consiste en presentar un tema en un contexto formal analizado por entre uno y seis especialistas de diversas profesiones, expertos en el tema en cuestión. La sesión es precedida por un moderador con autoridad intelectual en el tema. Los especialistas no intercambian opiniones entre sí. Cada uno hace su presentación de veinte minutos en promedio, aunque el tiempo puede variar según el número de ponentes y el tamaño del auditorio. Una vez concluida la última participación, el moderador abre la fase de preguntas del público. Esta técnica busca dar a conocer diferentes enfoques de un mismo tema. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica de tormenta de ideas. Esta técnica se emplea para analizar o resolver un problema. Busca fomentar la creatividad, lograr la participación en un clima informal y promover la búsqueda de soluciones con la colaboración de todos. Cada participante expone libremente su idea. El instructor le pide a un participante que vaya registrando en el pizarrón o en un lugar visible las ideas de los participantes. Una vez expuestas todas las ideas, se analiza con sentido crítico la viabilidad de cada una y se elige por consenso la mejor opción. Si se sobrepasa el tiempo, puede elegirse por mayoría de votos. El tiempo recomendado para esta técnica es de entre quince y veinte minutos. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica demostrativa. El instructor modela una tarea. El grupo repite la operación. Esta técnica es adecuada para capacitar sobre actividades operativas que requieran de las herramientas o aparatos con los que el instructor y los participantes van a practicar. Primeramente, el instructor explica el funcionamiento; poste-

riormente, lo ejecuta, pide la operación por parte de los asistentes y retroalimenta su ejecución. El tiempo es variable; está sujeto a las actividades y al número de participantes. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica expositiva. Consiste en presentar de manera verbal un tema. Es conveniente usar algún apoyo audiovisual. Es importante cuidar las inflexiones de la voz para evitar la distracción de los asistentes. Se puede introducir al tema con alguna referencia o analogía que tenga relación y que capte el interés del auditorio. No se recomienda extender esta técnica más de treinta minutos ya que la participación del grupo es mínima. Si se prolonga por mucho tiempo puede decaer el interés y la motivación.

Técnica interrogativa. Se puede trabajar con ella posterior a la revisión de un tema. El instructor debe preparar una guía secuenciada de las preguntas que se van a plantear al grupo. Se puede seleccionar a un participante para que dé la respuesta, o bien hacer la pregunta de manera libre. Es favorable el uso de esta técnica cuando se desea evaluar el avance o la comprensión de un tema. Se puede hacer uso de ella para abrir o cerrar otras modalidades de enseñanza-aprendizaje. El grupo puede ser numeroso y la técnica prolongarse hasta treinta minutos, según el contenido temático. *Vea* CAPACITACIÓN.

Técnica Phillips 66. Su autor es J. Donald Phillips, quien la divulgó en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos. Su mecánica es dividir al grupo en subgrupos de seis participantes, los cuales discuten por seis minutos. El instructor prepara una pregunta o preguntas para cada subgrupo. Debe ser el mismo número para todos y la respuesta que se dé debe conducir a conclusiones precisas. Se nombra a un moderador y a un secretario por equipo. El moderador deberá administrar el tiempo –un minuto– para la intervención de cada participante. El secretario llevará un registro de las aportaciones de cada uno, inclusive la suya y la del moderador. Finalmente el secretario de cada equipo expone las conclusiones al grupo. Se registrarán las principales ideas de cada equipo y se hará una síntesis de las mismas. *Vea* CAPACITACIÓN.

Teletrabajo. Es una forma de trabajo en casa que funciona en algunos casos mediante una esta-

ción satelital. El trabajador mantiene el contacto con la empresa por medio de una computadora. El empleado realiza la totalidad o la mayor parte del trabajo en su domicilio. Esta manera de trabajo requiere, en algunos casos, de inversión para la tecnología que se instalará en el hogar del trabajador. Sus ventajas son que se puede obtener mano de obra valiosa en ciudades lejanas, y se pueden conservar instalaciones pequeñas debido a que el personal trabaja en su lugar de residencia. Se logra optimizar el tiempo de producción porque no están las distracciones propias de los centros de trabajo. Por otro lado, se evitan gastos en ropa especial, como uniformes, entre otros, y se evitan gastos de transporte. En otro caso, es posible adquirir los servicios de personas con problemas físicos o que no puedan trasladarse, de manera que se contribuye con la sociedad en general. No obstante, suele tener desventajas. Los administradores no pueden tener un control directo de los empleados que trabajan con esta modalidad. Por su lado, los teletrabajadores tienden a perder el contacto social con sus compañeros y a sentirse aislados de la organización. Suele ser difícil recibir apoyo social del grupo de trabajo. Además, pueden tener pocas posibilidades de crecimiento dentro de la compañía, debido al contacto indirecto que se mantiene con la misma. *Vea* CAPACITACIÓN.

Trabajador de confianza. Según el artículo 9 de la Ley Federal del Trabajo, la categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que dé el puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

Trabajador de confianza, *condiciones de trabajo del.* Las condiciones de trabajo de los trabajadores de confianza serán proporcionales a la naturaleza e importancia de los servicios que presten y no podrán ser inferiores a las que rijan para trabajos semejantes dentro de la empresa o establecimiento (artículo 182 LFT). Estos trabajadores no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, ni serán tomados en consideración en los recuentos que se efectúen para determinar la mayoría en los casos de huelga, ni podrán ser

representantes de los trabajadores en los organismos que se integren de conformidad con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (artículo 183 LFT).

Trabajador eventual. Es el trabajador que ha sido contratado solo por un tiempo determinado, establecido en el contrato, o para la realización de una actividad, donde la relación laboral es un contrato por obra determinada.

Trabajador eventual del campo. Para efectos de la Ley del Seguro Social, es la persona física contratada para labores de siembra, deshije, cosecha, recolección, preparación de productos para su primera enajenación y otras de análoga naturaleza agrícola, ganadera, forestal o mixta, a cielo abierto o en invernadero. Este tipo de trabajador puede ser contratado por uno o más patrones durante un año, por periodos que en ningún caso podrán ser superiores a 27 semanas por cada patrón. En caso de rebasar dicho periodo por patrón, será considerado trabajador permanente (artículo 5 de la Ley del Seguro Social).

Trabajador permanente. Es el trabajador que ha sido contratado mediante una relación por tiempo indefinido y se establece de la misma manera en su contrato.

Trabajador sindicalizado. Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida, según el artículo 154 de la Ley Federal del Trabajo. *Vea SINDICATO*; *SINDICATOS*, *registros de*.

Trabajo, accidente de. Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente. Quedan incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquel. Todo esto según lo estipulado por el artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo.

Trabajo, *enfermedad de.* De acuerdo con el artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo, es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. Serán con-

sideradas en todo caso enfermedades de trabajo las consignadas en la tabla del artículo 513 de la presente ley, ello sustentado en el artículo 476 de LFT.

Trabajo, *Procuraduría de la Defensa del.* De acuerdo con el artículo 530 de la Ley Federal del Trabajo, es un organismo formado para la defensa de los intereses de los trabajadores. Sus funciones son las siguientes: representar o asesorar a los trabajadores y a sus sindicatos, siempre que lo soliciten, ante cualquier autoridad, en las cuestiones que se relacionen con la aplicación de las normas de trabajo; interponer los recursos ordinarios y extraordinarios procedentes, para la defensa del trabajador o sindicato, y proponer a las partes interesadas soluciones amistosas para el arreglo de sus conflictos y hacer constar los resultados en actas autorizadas.

Trabajo a domicilio. Según lo explicitado en el artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo, el trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo. Los patrones que den trabajo a domicilio deberán inscribirse previamente en el registro de patrones del trabajo a domicilio, en la Inspección del Trabajo. En el registro constará el nombre y el domicilio del patrón para el que se ejecutará el trabajo y los demás datos que señalen los reglamentos respectivos. Ello según lo descrito en el artículo 317 de la presente Ley Federal del Trabajo. *Vea* TRABAJO A DOMICILIO, *registro de*.

Trabajo a domicilio, *registro de.* El artículo 318 de la Ley Federal del Trabajo determina que las condiciones de trabajo se harán constar por escrito. Cada una de las partes conservará un ejemplar y el otro será entregado a la Inspección del Trabajo, dentro de los tres días hábiles siguientes, para su estricta revisión. En caso de que no estuviese ajustado a la ley, la Inspección del Trabajo, dentro de tres días, hará a las partes las observaciones correspondientes, a fin de que se hagan las modificaciones respectivas. El patrón deberá presentar el documento nuevamente a la misma Inspección del Trabajo. El escrito contendrá: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del

patrón; local donde se ejecutará el trabajo; naturaleza, calidad y cantidad del trabajo; monto del salario y fecha y lugar de pago, y las demás estipulaciones que convengan las partes.

Trabajo de las mujeres gestantes. Cuando se ponga en peligro la salud de la mujer, o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o el de lactancia y sin que sufra perjuicio en su salario, prestaciones y derechos, no se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial, en establecimientos comerciales o de servicio después de las diez de la noche, así como en horas extraordinarias (artículo 166 LFT). Para los efectos de este título, son labores peligrosas o insalubres las que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación, o del producto (artículo 167 LFT).

Trabajo de menores. El artículo 22 de la Ley Federal del Trabajo prohíbe la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de 16 que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo en los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente porque a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo. Los mayores de 16 años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en la ley. Los mayores de catorce y menores de 16 necesitan autorización de sus padres o tutores y, a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del inspector del trabajo o de la autoridad política. Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan (artículo 23 LFT).

Trabajo de menores, *jornada de.* El artículo 177 de la Ley Federal del Trabajo refiere que la jornada de los menores de 16 años no podrá exceder de seis horas diarias y deberá dividirse en periodos máximos de tres horas. Entre los distintos periodos de la jornada, disfrutarán de reposos de una hora por lo menos. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 16 años en horas extraordinarias y en los domingos y días de descanso obligato-

rio. En caso de violación de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un 200% más del salario que corresponda a las horas de la jornada, y el salario de los domingos y días de descanso obligatorio, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 73 y 75 de la Ley Federal del Trabajo (artículo 178 LFT).

Trabajo de menores, *prohibiciones de.* De acuerdo con el artículo 175 de la Ley Federal del Trabajo, queda prohibida la utilización del trabajo de menores de 16 años en: expendios de bebidas embriagantes de consumo inmediato; trabajos susceptibles de afectar su moralidad o sus buenas costumbres; trabajos ambulantes, salvo autorización especial de la Inspección de Trabajo; trabajos subterráneos o submarinos; labores peligrosas o insalubres; trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico normal; establecimientos no industriales después de las diez de la noche, y los demás que determinen las leyes. El trabajo de menores de 18 años queda prohibido en trabajos nocturnos industriales.

Transacciones complementarias. Estilo de comunicación dentro del análisis transaccional que es directo. El mensaje del emisor sale de un estado del "yo" en la estructura, y es recibido por el "yo" correspondiente en el receptor. Lo podemos notar claramente en el siguiente caso: un supervisor de personal puede dirigirse a un trabajador diciéndole: "¡Tiene que entregar el informe a las 5:00 P.M, eh!". El trabajador puede responderle: "¿Puede ser que me revise el avance?". Notemos que el emisor expresa la información desde su estructura del "yo padre crítico" y la envía a la estructura "yo niño" del receptor, el cual formula la respuesta desde esa misma estructura. En este tipo de transacción, la comunicación que se comparte es clara y no genera conflicto, ya que el mensaje llega a su destino sin distorsión y se emite la respuesta desde el estado esperado. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Transacciones cruzadas. Elemento del análisis transaccional donde la comunicación es emitida de un estado del "yo" y es recibido por un "yo" diferente en el emisor. Veámoslo en el siguiente caso: Trabajador: "¿Podría darme mi número de empleado?". Recursos Humanos responde: "Lo tiene usted en su recibo de pago".

El mensaje sale del "yo adulto" del emisor y es recibido y respondido por el "yo padre" en el receptor. En esta transacción surge el conflicto en la comunicación. La respuesta es inesperada, genera frustración, la comunicación se bloquea y se interrumpe, a menos que se acepte este cruce y se responda desde el estado que recibió la respuesta. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Transacciones ulteriores. Comunicación en el análisis transaccional que se caracteriza por tener un doble mensaje. El mensaje es emitido de un estado del "yo" en su forma aparente. No obstante, el mensaje verdadero es emitido desde otro estado diferente, llevando un mensaje oculto. Observémoslo en la siguiente descripción. El supervisor dice: "¡Llegó temprano!". El empleado responde: "¡Sí!". Podemos notar que el emisor envía el mensaje aparente desde el "yo adulto" y el mensaje oculto ("¡nunca llega temprano!") desde el "yo padre crítico". *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Trauma laboral. El trauma laboral puede ser ocasionado por acontecimientos en el entorno de trabajo, como: algún tipo de violencia física o psicológica, amenazas a la seguridad, amenazas sobre la conservación del empleo, sabotaje, incumplimiento de las expectativas, acoso laboral, presión excesiva de los empleadores, rumores que impacten la dignidad de los trabajadores y supervisión autocrática, entre otros. Estos eventos dañan la autoestima del trabajador, impactan el compromiso laboral y deterioran las relaciones de equipo. El trauma laboral en los trabajadores se manifiesta con depresión emocional, mal humor extremo, dificultades para concentrarse en las tareas, con lo que están más propensos a sufrir u ocasionar accidentes. Hay otras manifestaciones más evidentes: ausentismo, rotación e impuntualidad. Los administradores deben vigilar el clima laboral y proveer las condiciones adecuadas para evitar daños al recurso humano y a las metas organizacionales.

Trepador. Guión dentro del análisis transaccional que muestra la forma que la persona tiene para obtener sus logros o cumplir sus metas. En este caso los objetivos son logrados de manera no ética, a costa de los demás. Son individuos que suelen no tener mucha capacidad o sólo enfocan su

comportamiento a obtener beneficios de manera no lícita. Un trabajador con este argumento de vida buscará colocar atributos negativos en los otros para apropiarse sus logros laborales. Este tipo de empleado suele deteriorar las relaciones de trabajo, dañar la colaboración y la participación. Su manera de desempeñarse es separar y meter dudas entre el personal y sus supervisores para ganarse la confianza u obtener beneficios personales. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Triunfador. Guión dentro del análisis transaccional que se refiere a la persona con una postura de "básicamente bien". Son los individuos que planean, que organizan, actúan con base en la lógica. No necesariamente logran todo, sino que tienen la capacidad de responder congruente y auténticamente a las diversas situaciones. Un trabajador con este guión de vida es ético, confiable, maduro, responsable, veraz y se plantea metas alcanzables. Sabrá qué hacer si los planes y proyectos no se concretan de acuerdo con lo esperado. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Utilidades. De acuerdo con el artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores deberán participar de las utilidades que obtengan las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional. El porcentaje fijado por la comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa. Se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Esto está descrito en el artículo 120 de la citada ley.

Utilidades, *reparto de.* El artículo 122 de la Ley Federal del Trabajo sustenta que el reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite alguna objeción de los trabajadores. Cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aumente el monto de la utilidad gravable, sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se notifique la resolución. Sólo en el caso de que ésta fuera impugnada por el patrón, se suspenderá el pago del reparto adicional hasta que la resolución quede firme, garantizándose el interés de los trabajadores. El importe de las utilidades no reclamadas en el año en que sean exigibles, se agregará a la utilidad repartible del año siguiente. *Vea* UTILIDADES.

Utilidades, *requerimientos para el patrón.* De acuerdo con el artículo 121 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón, dentro de un término de diez días contado a partir de la fecha de la presentación de su declaración anual, entregará a los trabajadores copia de la misma. Los anexos que de conformidad con las disposiciones fiscales debe presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quedarán a disposición de los trabajadores, durante el término de treinta días, en las oficinas de la empresa y en la propia secretaría. Los trabajadores no podrán poner en conocimiento de terceras personas los datos contenidos en la declaración y en sus anexos. Dentro de los treinta días siguientes, el sindicato titular del contrato colectivo o la mayoría

de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las observaciones que juzgue conveniente. La resolución definitiva dictada por la misma secretaría no podrá ser recurrida por los trabajadores. Dentro de los treinta días siguientes a la resolución dictada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el patrón dará cumplimiento a la misma independientemente de que la impugne. Si como resultado de la impugnación variara a su favor el sentido de la resolución, los pagos hechos podrán deducirse de las utilidades correspondientes a los trabajadores en el siguiente ejercicio.

V

Vacaciones. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios, según lo dispuesto en el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo.

Vacaciones de menores. Los menores de 16 años disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas de 18 días laborables, por lo menos (artículo 179 LFT).

Vacante. Puesto que no tiene titular por la ausencia temporal o permanente de la persona que lo cubría, o por ser una plaza de nueva creación. Una vez que se presenta la vacante, se debe acudir al análisis de puestos para revisar el perfil que el nuevo titular deberá poseer. Posteriormente se utilizarán los medios y fuentes con que cuenta la compañía para la captación del nuevo recurso humano. *Vea ANÁLISIS DE PUESTOS*.

Vacío de credibilidad. Es la incongruencia de la comunicación en las empresas, generada por la oposición entre la información verbal y no verbal de un mismo mensaje. Es decir, el emisor suele expresar un mensaje de forma verbal y su lenguaje corporal o su conducta tienden a decir lo opuesto. En las organizaciones, la credibilidad de la información está basada en la confianza, la honestidad y el comportamiento del administrador, en función del mensaje expresado. Si los empleados escuchan la información pero observan que el supervisor hace lo contrario de lo que dice como, por ejemplo, pedir ideas a su personal y luego no permitir que éstas sean expresadas, definitivamente ese mensaje no tendrá credibilidad y el supervisor no podrá aspirar a ganar la confianza fácilmente.

Vejez, *pensión por.* El trabajador tendrá derecho a la pensión por vejez cuando tenga sesenta y cinco años cumplidos, la haya solicitado y tenga en el régimen obligatorio un mínimo de 1.250 cotizaciones semanales. Se le podrá otorgar a partir de la fecha en que suceda la baja laboral. Si el

empleado cumple con el requisito de la edad y no tiene la cantidad de semanas cotizadas podrá retirar el saldo de su cuenta en una sola exhibición o bien continuar cotizando hasta cumplir el mínimo requerido para poder recibir la pensión.

Vejez, *prestaciones por.* El trabajador tiene derecho a pensión por vejez, asistencia médica, asignaciones familiares y ayuda asistencial.

Vroom, Víctor H. Desarrolló un modelo de motivación conocido como modelo de expectativa. Consideraba que la motivación es producto de tres factores: valencia, expectativa e instrumentalidad. La valencia se refiere a la intensidad con que los trabajadores desean obtener un beneficio como, por ejemplo, un ascenso, una retribución, etcétera. La expectativa se refiere a la esperanza en que suceda lo esperado. Sin embargo, la expectativa se encuentra de cierta manera condicionada por la eficacia personal, es decir, las condiciones del trabajador para lograr esa meta, si tiene la preparación para ello o no. La instrumentalidad es la posibilidad que tiene la compañía de otorgar el beneficio esperado por el trabajador. El empleado tendrá una motivación elevada si estos tres elementos son positivos. Existe una valencia positiva si el trabajador está muy interesado; hay una expectativa positiva si su convicción es alta, y se da una instrumentalidad positiva si la compañía tiene posibilidades de ofrecer la retribución esperada.

Y

Yo adulto. Elemento del análisis transaccional. Es la parte de la madurez y la responsabilidad. Es racional, objetivo y muestra un pensamiento claro. Piensa y después actúa. Vive el aquí y el ahora. Las personas que permanecen en este estado son empleados que administran con base en un plan. Dan alternativas, hacen cálculos, plantean estrategias con base en metas objetivas. Enfrentan la realidad. La postura de un "yo adulto" es tranquila, erguida. El papel de escucha es activo y receptivo. Los "yo adultos" pueden ser empleados muy eficientes en áreas que tengan que ver con planeación y organización. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Yo estoy básicamente bien, *tú estás básicamente bien. (±,±).* Es el estado del equilibrio, de la conciencia de la realidad. La persona es capaz de encontrar elementos favorables o desfavorables en el entorno, o en sí mismo y los demás. Concibe la realidad como se presenta. Esta actitud se centra en la madurez, en la sobriedad. Es el trabajador capaz de aceptar sus errores y actuar a partir de ellos. Suele enfocarse en la razón. Un empleado con esta postura puede adaptarse adecuadamente al trabajo y tomar decisiones acertadas en función del mismo. Los administradores en puestos directivos deben tener esta posición existencial como base principal en su vida. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Yo estoy bien, *tú estás bien. (+,+).* En ella las personas tienen una postura totalmente positiva hacia todos los acontecimientos. No son capaces de notar que algo debe ser diferente. Un trabajador con esta postura genera desventaja para la organización ya que no mostrará mayor interés por su desempeño debido a que considera que su situación es buena y no necesita esforzarse. Son trabajadores que requieren un eficiente programa de motivación para encauzar su desempeño y mantenerlos interesados en elevar los índices de productividad. Por otra parte, esta postura es favorable en cuanto a que los empleados se encuentran satisfechos con las retribuciones que reciben y con el desempeño que presentan. *Vea* ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

Yo estoy bien, *tú estás mal. (+,-).* Es la postura del padre crítico. No acepta el punto de vista o

las cualidades de la otra persona. Asume que su criterio es el único valioso. La dificultad con este tipo de empleados es que difícilmente aceptarán otras propuestas como adecuadas. Es complicado negociar con ellos. Suelen estar centrados en sí mismos. Tienen baja capacidad de darse cuenta y actúan a partir de la emoción, más que de la razón. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Yo estoy mal, *tú estás mal (-,-).* La actitud de esta postura es totalmente pesimista. La persona se concibe a sí misma y a los demás de manera negativa. Sólo se centra en los defectos o en las desventajas de las situaciones. No son capaces de ver la oportunidad que las circunstancias le presentan. Los trabajadores ante esta posición pueden ser hostiles, desesperanzados, y esta actitud suele influir en los demás. Si no se tiene cuidado de encauzar estos casos, es posible que su influencia pueda dañar seriamente la integración y la pertenencia del personal a la compañía. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Yo niño. Elemento del análisis transaccional. Está orientado a la búsqueda del placer. No le agrada esperar, no puede postergar las situaciones, hace lo que le gusta hacer, muestra lo que siente. Las personas que permanecen en este estado suelen ser exigentes, emotivas, violentas. Este estado tiene cuatro aspectos: 1. "Niño libre", impulsivo, espontáneo, egoísta. No calcula riesgos ni consecuencias, es la parte instintiva de la personalidad. 2. "Niño adaptado", normativo. Funciona a partir de las indicaciones recibidas. Es dependiente, busca agradar aun a pesar de sus necesidades. Se somete. Suele ser un empleado pasivo, inseguro. Espera recibir indicaciones, no es muy creativo ni tiene iniciativa. Se vuelve conformista porque sólo está a la espera de recibir. Su visión es de depender de alguien o algo. 3. "Niño rebelde". Tiene conflictos constantes con la autoridad, desobedece para molestar, tiende a hacer lo que está prohibido, se opone y es violento. 4. "Niño pequeño profesor", creativo e intuitivo, pero inmaduro. No tiene la experiencia necesaria y suele tomar decisiones equivocadas. Tiende a manipular para conseguir lo que desea. *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Yo padre. Elemento del análisis transaccional. Representa la moral, los prejuicios, las normas y

valores que fueron introyectados de los progenitores o las figuras de autoridad. Son acompañadas por tono de voz, conducta no verbal aprendida, frases definidas como "se debe hacer así", "lo correcto es". Es, incluso, un estilo definido de pensar. Es la parte arcaica de la personalidad que difícilmente se modifica. Matiza todas las conductas con los "deberías". Tiene dos representaciones: 1. "Padre crítico", normativo. Evalúa los acontecimientos desde su perspectiva, considera que sólo hay una manera de hacer las cosas y que ésta es la suya. Impone lo que hay que hacer, critica lo que no está de acuerdo con sus vivencias. Usualmente se dirige con dedo acusador, o con brazos cruzados. 2. "Padre protector", que es la cara opuesta. Es cálido, ayuda, protege, disculpa. Es comprensivo. Su frase típica es: "le pasa a cualquiera". *Vea ANÁLISIS TRANSACCIONAL*.

Bibliografía

Aguirre, E. (1996). *Seguridad e higiene en la industria y el comercio*. México: Trillas.

Arias, F. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

— (1980). *Motivación*. México: Trillas.

Bartlett, A. y Kayser, T. (1980). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Trillas.

Blum, M. y Naylor (1994). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Bruner, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). *Psicología industrial*. México: Trillas.

Dunham y Smith (1989). *Salud organizacional: Análisis y diagnóstico internos*. México: Trillas.

Faverge, J. (1975). *Psicología de los accidentes de trabajo*. México: Trillas.

Ferrer, L. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.

George, C. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.

Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

— (1993). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.

— (2000). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.

Hampton, D., Summer, C. y Webber, R. (1999). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.

Hill, J. (2001). *Administración del desempeño*. México: Panorama.

Le Breton, P. (1969). *Administración general. Planeación y ejecución*. México: Fondo de Cultura Económica.

Luthans, F. y Kreitner, R. (1979). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.

Ley Federal del Trabajo. México: Ediciones Delma.

McQuaing, J. (1985). *Cómo motivar a la gente*. México: Diana.

Mendoza, N. (1998). *Capacitación para la calidad y la productividad*. México: Trillas.

— (1998). *Manual para detectar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.

Oborne, D. (1990). *Ergonomía en acción. La adaptación del medio de trabajo al hombre*. México:

Trillas.
Reyes, A. (1991). *Administración de personal: sueldos y salarios*. México: Limusa.
— (1993). *Administración de personal: Relaciones*. México: Limusa.
— (1992). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa.
— (1994). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
Rodríguez, M. (1985). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
Sikula, A. y McKenna, J. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
Thurow, L. (1978). *Inversión en capital humano*. México: Trillas.

Contenido

A

Accidentes, causas de. 7
Accidentes, clasificación de. 7
Accidentes, clasificación del daño por. 7
Accidentes, contenido de las estadísticas de. 7
Accidentes, estadísticas de. 8
Accidentes, huellas en investigación de. 8
Accidentes, impacto económico de. 8
Accidentes, impacto psicológico de. 9
Accidentes, impacto social de. 9
Accidentes, informes de. 9
Accidentes, interrogatorio en investigación de. 10
Accidentes, investigación de. 10
Accidentes, prevención de. 10
Accidentes, procedimiento en investigación de. 11
Accidentes, sistematización de las estadísticas de. 11
Accidentes, testigos en investigación de. 11
Accidentes, valoración de. 11
Actitudes, adquisición de. 12
Actitudes, efecto de las. 13
Actitud laboral. 12
Adiestramiento. 13
Administración de recursos humanos. 13
Afiliación al imss. 13
Agencias de colocación. 13
Aguinaldo. 14
Ambiente laboral físico. 14
Análisis de puestos. 14
Análisis transaccional. 15
Antecedentes laborales. 16
Antecedentes personales. 16
Antigüedad laboral. 16
Apoyos didácticos. 16
Área afectiva. 17
Área cognoscitiva. 17
Área geográfica-económica a. 17
Área geográfica-económica b. 18
Área geográfica-económica c. 18
Área psicomotriz. 18
Áreas de aprendizaje. 18
Áreas geográficas-económicas. 19
Argumento de vida. 19
Asignaciones familiares. 19
Ausencias sabáticas. 19
Ausentismo, control de. 20
Autobiografía. 20
Autoridad. 20

B

Barreras de la comunicación. 21
Barreras físicas. 21
Barreras psicológicas. 21
Barreras semánticas. 22
Botiquín de primeros auxilios. 22
Buzón de quejas y sugerencias. 22

C

Calificación de méritos. 23
Capacitación. 23
Capacitación, aprobación de los planes y programas de. 23
Capacitación, comisiones mixtas de. 23
Capacitación, comités de. 24
Capacitación, diagnóstico de. 24
Capacitación, ejecución de la. 24
Capacitación, evaluación de la. 25
Capacitación, fases de. 25
Capacitación, instituciones de. 25
Capacitación, necesidades de. 26
Capacitación, ordenamiento legal de la. 26
Capacitación, organización de la. 26
Capacitación, planes y programas de. 26
Capacitación, programación de. 27
Capacitación, requerimientos para los planes y programas de. 27
Capacitación, sanciones por falta de 27
Capacitación, seguimiento de la. 28
Capacitadores, registro de. 28
Capacitador, perfil del. 28
Caricias falsas. 29
Caricias negativas. 29
Caricias positivas. 29
Castigo. 29
Cesantía, pensión por. 30
Cesantía, prestaciones por. 30
Cohesión. 30
Cohortes. 30
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, 35
Comisiones mixtas de higiene y seguridad. 31
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, acta constitutiva de las. 31
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, botiquín de primeros auxilios de las. 31
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, espacios físicos de las. 32
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, gobiernos de las. 32
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, informes de los accidentes y medidas adoptadas por las. 32
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, instructivo de funcionamiento. 33
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, integración de. 32
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, número de. 33
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, obligaciones de las. 34
Comisiones mixtas de higiene y seguridad,

procedimiento de investigación de las. 34
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, procedimiento para las visitas mensuales de las. 34
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, registro de. 34
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, representantes de las. 35
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, requisitos de las. 35
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, reunión constitutiva de. 35
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, sesiones de la mesa directiva de las. 36
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, sustitución de los representantes de las. 36
Comisiones mixtas de higiene y seguridad, tareas de las. 37
Comités. 37
Comités consultivos. 38
Comités decisorios. 38
Comités ejecutivos. 38
Comités, fines de los. 37
Comportamiento organizacional. 38
Compromiso organizacional. 38
Comunicación ascendente. 39
Comunicación descendente. 40
Comunicación electrónica. 40
Comunicación lateral. 40
Comunicación no verbal. 41
Comunicación, sobrecarga de. 39
Conciliación, funciones de. 41
Conciliación, juntas federales de. 41
Conciliación, obligaciones de. 42
Conducta organizacional, modificación de la. 43
Conductas anómalas. 43
Conflicto. 43
Conflicto, fuentes de. 44
Conflicto intergrupal. 44
Conflicto interpersonal. 45
Conflicto intrapersonal. 45
Conflicto, solución de. 44
Conformidad grupal. 45
Contrato colectivo de trabajo. 45
Contrato colectivo de trabajo, cláusulas de. 46
Contrato colectivo de trabajo, revisión del. 47
Contrato colectivo de trabajo, solicitud de revisión del. 47
Contrato individual de trabajo. 48
Contrato-ley. 48
Contrato psicológico. 48
Contratos individuales de trabajo, tipos de. 49
Control de asistencias. 49
Criterios de eficiencia. 49
Cultura organizacional. 50

D

de equidad. 98
Demografía del grupo. 51
Derechos de las madres trabajadoras. 51
Desplazamiento del grupo. 52
Diagnóstico, cuestionarios para. 52
Diagnóstico, entrevista de. 52
Diagnóstico organizacional. 53
Días de descanso. 53
Días de descanso obligatorio. 53
Drogas, consumo de. 54

E

El diario oficial de la federación. 55
Enfermedades profesionales por agentes biológicos. 56
Enfermedades profesionales por agentes psicológicos. 56
Enfermedades profesionales por agentes químicos. 57
Enfermedad profesional. 55
Enfermedad profesional, aviso de. 55
Enfermedad profesional, datos del informe de la. 55
Enfoque de contingencias. 57
Enfoque de recursos humanos. 57
Enfoque de sistemas. 57
Entrevista de ajuste. 58
Entrevista de selección. 58
Equipos. 59
Equipos autodirigidos. 59
Equipos de solución. 59
Equipos, modelo de. 59
Equipos multidisciplinarios. 60
Equipos virtuales. 60
Estatus. 60
Estrés. 60
Estrés positivo. 61
Estrés, umbral de. 61
Estructuras de autoridad. 61
Estudio socioeconómico. 62
Evaluación por interfase. 62
Evaluación por postest. 63
Evaluación por pretest. 63
Evaluación psicológica. 63
Evaluación socioeconómica. 63
Evaluación técnica. 64
Examen médico. 64
Extenuación. 64
Extinción. 64

F

Facilitación social. 67
Falda hawaiana. 67
Formación de instructores. 67

G

Gremios. 69
Grupos. 69
Grupos de mando. 70
Grupos de referencia. 70
Grupos, desempeño de. 69
Grupos de tareas. 70
Grupos, formación de. 69
Grupos formales. 71
Grupos informales. 71
Grupos temporales. 71
Guarderías, prestación de. 71
Guarderías, servicios de. 72

H

Habilidad conceptual. 73
Habilidad humana. 73
Habilidad técnica. 73
Higiene industrial. 73
Hombre sándwich. 73
Huelga. 74
Huelga ilícita. 74
Huelga legal. 75
Huelga, procedimiento de. 74

I

Impacto de la incertidumbre. 77
Incapacidad permanente parcial. 77
Incapacidad permanente parcial, pago de. 77
Incapacidad permanente total. 78
Incapacidad permanente total, pago de. 78
Incapacidad temporal. 78
Incapacidad temporal, pago de. 78
Incendio, lineamientos de edificios de riesgo bajo para prevención y combate de. 80
Incendios, lineamientos de almacenaje de materiales altamente flamables para prevención y combate de. 79
Incendios, lineamientos de corredores y escaleras de emergencia para prevención y combate de. 79
Incendios, lineamientos de edificios de riesgo alto para prevención y combate de. 79
Incendios, lineamientos de edificios de riesgo medio para la prevención y combate de. 80
Incendios, lineamientos de elevadores para la prevención y combate de. 80
Incendios, lineamientos de equipo de extinción para la prevención y combate de. 80
Incendios, lineamientos de salidas de emergencia para la prevención y combate de. 80
Incendios, prevención de. 81
Incendios tipo a. 81
Incendios tipo b. 81
Incendios tipo c. 81
Incendios tipo d. 81
Incentivos económicos. 82
Indemnizaciones por riesgos de trabajo. 82
Indemnización por riesgos de trabajo, determinación de la. 82
Indemnización por riesgos de trabajo, pago de. 82
Índice de eficiencia. 83
Inducción a la empresa. 83
Inducción al puesto. 83
Inducción de personal. 84
Infonavit. 84
Infonavit, ley de. 85
Infonavit, retiro de fondos de. 85
Inspección del trabajo. 85
Inspectores del trabajo, función de los. 86
Inspectores del trabajo, obligaciones de los. 86
Invalidez. 87
Invalidez, prestaciones de. 87
Inventario de recursos humanos. 87

J

Jornada de trabajo. 89
Jornada diurna. 89
Jornada extraordinaria. 89
Jornada mixta. 89
Jornada nocturna. 89
Juegos psicológicos. 89

L

Ley del Seguro Social. 91
Ley Federal de Trabajo. 91
Líder autócrata. 91
Líder autócrata benevolente. 91
Liderazgo. 91
Líder demócrata. 92
Líder indiferente. 92

M

Manual de entrenamiento. 93
Maslow, Abraham 93
McGregor, Douglas. 94
Medicina preventiva. 94
Medidas de seguridad. 95
Mobiliario en auditorio. 95
Mobiliario en “e” 95
Mobiliario en islas. 95
Mobiliario en mesa redonda. 96
Mobiliario en “u”. 96
Modelo autocrático. 96
Modelo colegial. 96
Modelo de apoyo. 97
Modelo de custodia. 97
Modelo situacional. 98
Moral de trabajo. 98
Motivación afiliativa. 99

Motivación al logro. 99
Motivación extrínseca. 99
Motivación hacia la competencia. 99
Motivación intrínseca. 100

N

Necesidades encubiertas. 101
Necesidades manifiestas. 101
No ganador. 101
Normas. 101
Normas de apariencia. 102
Normas de desempeño. 102
Normas de distribución de recursos. 102
Normas sociales. 102

O

Observación organizacional. 103
Ocio social. 103
Organigrama. 103
Organización. 104
Organización funcional o de Taylor. 104
Organización lineal o militar. 104
Organización lineal y staff. 105
Out-sourcing. 105

P

Participante contreras. 107
Participante desinteresado. 107
Participante linsonjero. 107
Participante muy participativo. 107
Participante preguntón. 107
Participante "sabanitas". 108
Participante sabelotodo. 108
Participante saboteador. 108
Participantes, tipología de los. 109
Participante tímido. 108
Participante zorro. 109
Patrón. 109
Pensamiento de grupo. 109
Pensionado. 111
Pensión conferida por orfandad. 110
Pensión conferida por viudez. 110
Pensión, conservación de deberes de. 110
Pensión por incapacidad. 111
Pensión temporal. 111
Perdedor. 111
Perfil del puesto. 112
Personalizador. 112
Poder. 112
Poder coercitivo. 112
Poder de la experiencia. 113
Poder de retribución. 113
Poder legítimo. 113
Poder personal. 113
Política de puertas abiertas. 113
Políticas. 114
Políticas, requisitos de. 114
Posición existencial. 114
Preguntas abiertas. 115
Preguntas cerradas. 115
Preguntas de confrontación. 115
Preguntas de reflejo. 115
Preguntas proyectivas. 116
Preguntas situacionales. 116
Preguntas sugerentes. 116
Prescripción laboral. 117
Prestaciones de solidaridad social. 117
Prestaciones en dinero, financiamiento de. 118
Prestaciones en dinero por embarazo. 118
Prestaciones en dinero por enfermedad no profesional. 118
Prestaciones en dinero por gastos funerales. 119
Prestaciones en especie, financiamiento de. 119
Prestaciones sociales institucionales. 119
Prima de antigüedad. 120
Prima vacacional. 120
Primeros auxilios, manual de procedimientos para. 120
Procedimientos. 121
Productividad. 121
Programas. 121
Promoción de puesto. 121

R

Reclutamiento de personal. 123
Reclutamiento de personal, fuentes de. 123
Reclutamiento de personal, medios de. 124
Reclutamiento de personal, políticas de. 124
Redes. 125
Reforzamiento continuo. 125
Reforzamiento de razón. 125
Reforzamiento negativo. 126
Reforzamiento parcial. 126
Reforzamiento por intervalos. 126
Reforzamiento positivo. 126
Régimen obligatorio. 127
Régimen obligatorio, seguros de. 127
Registro anecdótico. 127
Reglamento de trabajo, normas de. 127
Reglamento interior de trabajo. 128
Regulaciones formales. 129
Relaciones industriales. 124
Relaciones laborales. 125
Rescisión injustificada. 129
Rescisión justificada. 130
Riesgo alto. 131
Riesgo bajo. 131
Riesgo de trabajo. 131
Riesgo de trabajo, derecho de los trabajadores por. 131
Riesgo de trabajo, no aceptación de. 131
Riesgo de trabajo, prestaciones en dinero por. 132
Riesgo de trabajo, prestaciones en especie por. 132

Riesgo máximo. 132
Riesgo medio. 132
Riesgo ordinario. 133
Rol o papel. 133
Rotación. 133
Ruido. 133
Ruido, control de. 134
Ruido, exámenes médicos por exposición al. 134
Ruido, niveles máximos de. 134
Rumor. 134

S

Salario. 137
Salario base de cotización. 137
Salario base de cotización, límite de. 137
Salario diario, cotización de. 137
Salario en especie. 138
Salario mínimo. 138
Salario mixto. 138
Salario nominal. 138
Salario real. 139
Satisfacción laboral. 139
Seguridad e higiene, áreas del reglamento de. 139
Seguridad e higiene, áreas para la promoción de. 139
Seguridad e higiene, colores contrastantes en la reglamentación de. 140
Seguridad e higiene, colores de seguridad en la reglamentación de. 140
Seguridad e higiene, competencia en la promoción de. 140
Seguridad e higiene, control de las fuentes emisoras de vibración en la reglamentación de. 141
Seguridad e higiene, diseño de señalamientos en la reglamentación de. 141
Seguridad e higiene, ganancias materiales en la promoción de. 141
Seguridad e higiene, iluminación complementaria en la reglamentación de. 142
Seguridad e higiene, iluminación general en la reglamentación de. 142
Seguridad e higiene, iluminación localizada en la reglamentación de. 142
Seguridad e higiene, liderazgo en la promoción de. 142
Seguridad e higiene, nom-001 de. 142
Seguridad e higiene, nom-002 de. 143
Seguridad e higiene, nom-004 de. 143
Seguridad e higiene, nom-011 de. 143
Seguridad e higiene, nom-014 de. 144
Seguridad e higiene, nom-016 de. 144
Seguridad e higiene, nom-017 de. 144
Seguridad e higiene, nom-019 de. 144
Seguridad e higiene, nom-020 de. 144
Seguridad e higiene, nom-021 de. 145
Seguridad e higiene, nom-023 de. 145
Seguridad e higiene, nom-024 de. 145
Seguridad e higiene, nom-025 de. 145
Seguridad e higiene, nom-026 de. 146
Seguridad e higiene, organismos dedicados al estudio de. 146
Seguridad e higiene, pláticas o conferencias en la promoción de. 146
Seguridad e higiene, prevención y combate de incendios en la reglamentación de. 147
Seguridad e higiene, promoción de. 147
Seguridad e higiene, reconocimiento en la promoción de. 147
Seguridad e higiene, reglamento de. 148
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-004 de. 148
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-011 de. 148
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-014 de. 149
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-016 de. 149
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-017 de. 149
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-020 de. 150
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-023 de. 150
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-024 de. 151
Seguridad e higiene, requerimientos de la nom-025 de. 151
Seguridad e higiene, requerimientos de los equipos de protección en la reglamentación de. 152
Seguridad e higiene, requerimientos de los equipos para izar en la reglamentación de. 151
Seguridad e higiene, requerimientos de salud de la nom-024 de. 152
Seguridad e higiene, requerimientos para escaleras en la reglamentación de. 152
Seguridad e higiene, requerimientos para espacio libre en la reglamentación de. 153
Seguridad e higiene, requerimientos para los sistemas de ventilación en la reglamentación de. 153
Seguridad e higiene, requerimientos para paredes en la reglamentación de. 154
Seguridad e higiene, requerimientos para pisos en la reglamentación de. 154
Seguridad e higiene, requerimientos para presiones ambientales altas en la reglamentación de. 154
Seguridad e higiene, requerimientos para presiones ambientales bajas en la reglamentación de. 155
Seguridad e higiene, requerimientos para techos en la reglamentación de. 153

Seguridad e higiene, sentido de responsabilidad en la promoción de. 155
Seguridad e higiene, sentimientos humanitarios en la promoción de. 155
Seguridad e higiene, señalamiento de carga suspendida en la reglamentación de. 156
Seguridad e higiene, señalamiento de condición segura en la reglamentación de 156
Seguridad e higiene, señalamiento de información contra incendio en la reglamentación de. 156
Seguridad e higiene, señalamiento de maniobras de montacargas en la reglamentación de. 157
Seguridad e higiene, señalamiento de obligación en la reglamentación de. 157
Seguridad e higiene, señalamiento de precaución en la reglamentación de. 157
Seguridad e higiene, señalamiento de precaución general en los reglamentos de. 158
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición en la reglamentación de. 158
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición para el consumo de alimentos en la reglamentación de. 158
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición para el consumo de tabaco en la reglamentación de. 159
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición para estacionarse en la reglamentación de. 159
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición para impedir el paso en la reglamentación de. 160
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición para indicar la velocidad máxima en la reglamentación de. 159
Seguridad e higiene, señalamiento de prohibición para introducir objetos incandescentes en la reglamentación de. 159
Seguridad e higiene, señalamiento de radiaciones ionizantes en la reglamentación de. 160
Seguridad e higiene, señalamiento para alarma manual no visible en la reglamentación de. 160
Seguridad e higiene, señalamiento para cruce de peatones en la reglamentación de. 161
Seguridad e higiene, señalamiento para desnivel alto en la reglamentación de. 161
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de careta en la reglamentación de. 161
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de casco en la reglamentación de. 162
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de cofia en la reglamentación de. 162
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de cubre boca en la reglamentación de. 162
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de faja en la reglamentación de. 163
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de guantes en la reglamentación de. 163
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de protección auditiva en la reglamentación de. 163
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de protección ocular en la reglamentación de. 164
Seguridad e higiene, señalamiento para el uso de zapatos de seguridad en la reglamentación de. 164
Seguridad e higiene, señalamiento para indicar la presencia de extintor en la reglamentación de. 164
Seguridad e higiene, señalamiento para indicar la ubicación del arenero en la reglamentación de. 166
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación de escaleras de emergencia en la reglamentación de. 164
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación del área de seguridad en la reglamentación de. 165
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación de la regadera de emergencia en la reglamentación de. 165
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación de la ruta de evacuación en la reglamentación de. 165
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación de la salida de emergencia en la reglamentación de. 167
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación del hidrante en la reglamentación de. 166
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación del lavaojos en la reglamentación de. 166
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación del punto de reunión en la reglamentación de. 167
Seguridad e higiene, señalamiento para la ubicación de primeros auxilios en la reglamentación de. 165
Seguridad e higiene, señalamiento para materiales inflamables en la reglamentación de. 167
Seguridad e higiene, señalamiento para obligación general en la reglamentación de. 167
Seguridad e higiene, señalamiento para piso en desnivel en la reglamentación de. 168
Seguridad e higiene, señalamiento para riesgo

biológico en la reglamentación de. 168
Seguridad e higiene, señalamiento para riesgo de explosión en la reglamentación de. 168
Seguridad e higiene, señalamiento para riesgo eléctrico en la reglamentación de. 168
Seguridad e higiene, señalamiento para sustancias corrosivas en la reglamentación de. 169
Seguridad e higiene, señalamiento para sustancias tóxicas en la reglamentación de. 169
Seguridad e higiene, señalamiento para zona de obras en la reglamentación de. 169
Seguridad e higiene, señalamiento para zona de radiaciones ionizantes en los reglamentos de. 170
Seguridad e higiene, señal de. 156
Seguridad e higiene, temor a la desaprobación en la promoción de. 170
Seguridad e higiene, uso de códigos gestuales en la reglamentación de. 170
Seguridad e higiene, uso de colores y formas geométricas en la reglamentación de. 172
Seguridad e higiene, uso del amarillo en contraste con negro en la reglamentación de. 173
Seguridad e higiene, uso del amarillo en la reglamentación de. 173
Seguridad e higiene, uso del azul en la reglamentación de. 174
Seguridad e higiene, uso del lenguaje verbal en la reglamentación de. 174
Seguridad e higiene, uso del magenta en contraste con el amarillo en la reglamentación de. 174
Seguridad e higiene, uso del naranja en contraste con azul en la reglamentación de. 175
Seguridad e higiene, uso del negro en contraste con blanco en la reglamentación de. 175
Seguridad e higiene, uso del rojo en la reglamentación de. 175
Seguridad e higiene, uso del verde en contraste con el blanco en la reglamentación de. 175
Seguridad e higiene, uso del verde en la reglamentación de. 176
Seguridad e higiene, uso de texto en señales en la reglamentación de. 173
Seguridad industrial. 176
Seguridad social. 176
Seguro social, beneficiarios de. 176
Seguro social, conservación de derechos del. 176
Seguro Social, derechohabientes del. 176
Seguro Social, obligación de los patrones ante el. 177
Seguro social, pensionados del. 177
Seguro Social, régimen obligatorio del. 177
Selección técnica. 177
Servicios médicos industriales de higiene y seguridad industrial. 177
Sindicatos. 178
Sindicatos, cancelación de registro de. 179
Sindicatos, criterios para convocar a asamblea de. 179
Sindicatos, estatutos de. 179
Sindicatos, expulsión de los. 180
Sindicatos, privación del registro de. 180
Sindicatos, registro de. 180
Sindicatos, tipos de. 181
Síndrome del impostor. 181
Síndrome del sobreviviente de despidos. 182
Solicitud de empleo. 182
Suspensión. 182
Suspensión colectiva. 183

T

Técnica con simuladores. 185
Técnica de charola de entrada. 185
Técnica de charola de pendientes. 185
Técnica de corrillos. 186
Técnica de debate dirigido. 186
Técnica de diálogo simultáneo. 186
Técnica de enseñanza-aprendizaje. 187
Técnica de estudio de casos. 187
Técnica de foro. 187
Técnica de lectura comentada. 188
Técnica de mesa redonda. 188
Técnica demostrativa. 190
Técnica de panel. 188
Técnica de rejilla. 188
Técnica de role playing. 189
Técnica de seminario. 189
Técnica de simposio. 190
Técnica de tormenta de ideas. 190
Técnica expositiva. 191
Técnica interrogativa. 191
Técnica Phillips 66. 191
Teletrabajo. 191
Trabajador de confianza. 192
Trabajador de confianza, condiciones de trabajo del. 192
Trabajador eventual. 193
Trabajador eventual del campo. 193
Trabajador permanente. 193
Trabajador sindicalizado. 193
Trabajo, accidente de. 193
Trabajo a domicilio. 194
Trabajo a domicilio, registro de. 194
Trabajo de las mujeres gestantes. 195
Trabajo de menores. 195
Trabajo de menores, jornada de. 195
Trabajo de menores, prohibiciones de. 196
Trabajo, enfermedad de. 193

Trabajo, Procuraduría de la Defensa del. 194
Transacciones complementarias. 196
Transacciones cruzadas. 196
Transacciones ulteriores. 197
Trauma laboral. 197
Trepador. 197
Triunfador. 198

U

Utilidades. 199
Utilidades, reparto de. 199
Utilidades, requerimientos para el patrón. 199

V

Vacaciones. 201
Vacaciones de menores. 201
Vacante. 201
Vacío de credibilidad. 201
Vejez, pensión por. 201
Vejez, prestaciones por. 202
Vroom, Víctor H. 202

Y

Yo adulto. 203
Yo estoy bien, tú estás bien. (+,+). 203
Yo estoy bien, tú estás mal. (+,-). 203
Yo estoy mal, tú estás mal (-,-). 204
Yo niño. 204
Yo padre. 204